

جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

العنوان:

دور التدريب في تنمية الموارد البشرية  
دراسة حالة مؤسسة باتيميتال عين الدفلى

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: ادارة الموارد البشرية

إعداد الطالبين:

هارون كسيلة

أوباجي أنيس

نوقشت أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	أستاذة محاضرة "أ" جامعة الجبالي بونعامة-خميس مليانة	شيشة نوال
مشرفا	أستاذة محاضرة "أ" جامعة الجبالي بونعامة-خميس مليانة	صدقاوي صورية
ممتحنا	أستاذة محاضرة "أ" جامعة الجبالي بونعامة-خميس مليانة	بن عيشوبة رفيقة

# إهداء

إن الحمد لله بدءا على إنجاز هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على النبي الكريم محمد بن عبد الله وبعد: إلى من قال فيهما عز وجل ﴿ و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا ﴾ الآية (24) سورة الإسراء .

إلى قرة عيني وموجة قلبي، ربيع أيامي، أمي الغالية أدامها الله لنا  
أتمنى لها طول العمر و الصحة و العافية

كما أهدي ثمرة جهدي إلى ذلك الشخص الذي لم يبخل علي يوما بروحه وماله إلى الشخص الذي يسعد بسعادتي  
ويحزن بحزني رمز الأبوة...أبي الغالي أطال الله في عمره  
مهما أطلت في الثناء عليكما لن أبلغ المعشار من حقكما  
فحسبي رضاكما

كما أهدي عملي هذا إلى كل إخوتي و أخواتي الأعزاء حفظهم الله

إلى كل الأهل و الأقارب

إلى جميع أصدقائي الأعزاء

إلى هؤلاء أهدي ثمرة جهدي التي قطفتها من شجرة العلم والمعرفة خلال الحياة العلمية

فشكرا لكم جميعا وجزاهم الله كل خير

# أنيس

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى " وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى عائلتي لتضحياتهم وصبرهم

أمي وأبي، إلى شموع

البراءة

إلى كل أقاربي وأصحابي.

وإلى كل من يعرفني من قريب

أو بعيد ومن حذا حذو هذا الدرب.

إلى الجزائر.

أهدي ثمرة هذا الجهد

الحمد لله الذي وفقني وسدد خطاي وأعانني وأهداني

## كسيلة

# شكر و عرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا، والقائل في محكم تنزيله

﴿إِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ...﴾ سورة إبراهيم الآية ﴿07﴾

ويقول رسول الله صلى الله عليه وسلم ﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله﴾ رواه مسلم.

نتقدم بجزيل الشكر الخالص إلى كل من كانت له يد المساعدة في هذا العمل سواء كان من قريب أو بعيد.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بأسمى معاني التقدير والاحترام والعرفان إلى أستاذتنا القديرة: الدكتورة " صدقاوي سورية "

المشرف على بحثنا هذا الذي سهل لنا طريق العمل ولم يبخل علينا بالنصح والإرشاد والتوجيه.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة أساتذة وعمال " كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "

بجامعة " الجليلي بونعامة " بخميس مليانة" لما لهم من فضل قليل كان أو كبير.

كما لا ننسى جميع الأصدقاء والطلبة الذين ساعدونا من بعيد أو من قريب في إعداد هذا البحث المتواضع.

وفي الأخير نحمد الله جلا وعلا الذي أنعم علينا بإنهاء هذا العمل.

أنيس، كسيلة

## الملخص .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة باتيميتال. وقد تكونت عينة الدراسة من 50 عامل، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج والتي تظهر ان: للتدريب دور كبير في التأثير على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة باتيميتال، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية، لذا أوصت الدراسة بـ:

- السعي إلى جعل العملية التدريبية عملية مستمرة وذلك لمواكبة التطورات والمستجدات في المجالات المختلفة؛

- الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين في المؤسسات الاقتصادية؛

- العمل على تنمية قدرات ومهارات العاملين في مجالات أخرى وهذا لاكتسابهم مهارات وخبرات لأداء أعمال أخرى.

**الكلمات المفتاحية:** تدريب، تنمية، موارد بشرية، مؤسسة باتيميتال.

## Abstract

This study aims to identify the role of training in the development of human resources in BATIMITAL. For this, a study sample consisted of 50 employees, and used the descriptive analytical approach to analyze the relationship. The results show that: There is a statistically significant relationship between training and human resource development in the studied enterprise. Therefore, we recommend the following:

- Seeking to make the training process a continuous process in order to keep pace with developments and developments in various fields;
- Paying attention to the humanitarian aspects of employees in economic institutions;
- Work on developing the capabilities and skills of employees in other fields, in order for them to acquire skills and experience to perform other work.

**Keywords:** training, development, human resources, BATIMITAL.

# فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر وعرهان.
	إهداء.
	قائمة المحتويات.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
	قائمة الملاحق.
أ-ث	مقدمة.
<b>الفصل الأول: الاطار النظري للتدريب والموارد البشرية.</b>	
06	تمهيد
07	المبحث الاول: عموميات حول التدريب.
07	المطلب الاول: مفهوم التدريب.
11	المطلب الثاني: خطوات التدريب وأساليبه
15	المطلب الثالث: اساسيات عملية التدريب
20	المبحث الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية
20	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
23	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
24	المطلب الثالث: مدخل عام لنشاطات إدارة الموارد البشرية
27	المبحث الثالث: علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية.
27	المطلب الأول: دور التدريب في تنمية المورد البشري
28	المطلب الثاني: دور التدريب في تخطيط الموارد البشرية
29	المطلب الثالث: دور التدريب في تنمية المهارات الإبداعية للموظف
32	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
33	تمهيد.
34	المبحث الأول : بطاقة تعريفية لمؤسسة باتيميتال عين الدفلى.
34	المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة الإقتصادية BATIMITAL.
38	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ووظائف مؤسسة BATICIC وحدة عين الدفلى.
41	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.
41	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة.

42	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة والقياس.
44	المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.
52	خلاصة.
54	خاتمة.
58	قائمة المراجع.
62	قائمة الملاحق.

# قائمة الجداول

أولاً: قائمة الجداول.

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	أهم مهام المؤسسة	2-1
44	توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي.	2-2
45	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي.	2-3
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل.	2-4
46	تحليل عبارات التدريب.	2-5
48	معلومات خاصة بتنمية الموارد البشرية.	2-6
50	نتائج تأثير التدريب على تنمية الموارد البشرية.	2-7

# قائمة الأشكال

ثانيا: قائمة الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
42	نموذج الدراسة.	2-1
44	دائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	2-2

# قائمة الملاحق

ثالثاً: قائمة الملاحق.

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
62	الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال.	01
63	إستمارة الإستبيان.	02
65	صدق و ثبات الإستبيان.	03
66	معامل الإرتباط ومعادلة الإنحدار للتدريب وتنمية الموارد البشرية.	04

مقدمة

## توطئة

ترتكز إدارة الموارد البشرية على العنصر البشري (الموظفين) في الإدارة داخل المؤسسة من أجل الاستفادة من خدماتهم. وتقوم المؤسسات بتحفيز موظفيها لتطوير مهاراتهم ورفع مستوى أدائهم والتأكد من أنهم يطبقون سياسات واستراتيجيات المؤسسة. وبذلك أصبحت كافة المؤسسات تركز على العنصر البشري وبشكل كبير وذلك لما له من أهمية وتأثير على واقعها ومستقبلها. فأصبح الاستثمار في العنصر البشري وسيلة للوصول إلى أهداف وغايات كافة المؤسسات الخاصة منها والعامّة.

وتعتمد مختلف المؤسسات على التدريب للاستثمار في العنصر البشري في العصر الحاضر. ويعتبر التدريب من العوامل الهامة التي تساعد على تنمية الموارد البشرية وما يتعلق بالأداء المتميز، كما ان المؤسسات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات في عالم الأعمال وما أحدثته من تطورات على مستوى التكنولوجيات الحديثة على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

من هذا المنطلق تتضح أهمية التدريب في توفير الأنشطة والخدمات اللازمة، لرفع كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء عملياتها، على ضوء احتياجاتها الحالية والمستقبلية. وتهدف البرامج التدريبية إلى تحقيق الاستمرارية في العمل وترسيخ الابتكار والابداع من خلال وضع تصورات وتطلعات وأدوات جديدة للعمل، بما يتناسب مع أهداف المؤسسات. فالتدريب يقدم معرفة جديدة ويضيف معلومات متنوعة ويطور والأساليب والقدرات ويؤثر على الاتجاهات، كما سياهم في تحسين أداء العاملين والوقوف على مستوياتهم.

## طرح الاشكالية

من خلال ما تقدم يمكن بلورة اشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

**كيف يساهم التدريب في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة باتيميتال ؟**

لمعالجة هذه الاشكالية نطرح الاسئلة الفرعية التالية:

- هل يؤثر التدريب على تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين؟
- هل توجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب على تنمية الموارد البشرية؟

## فرضيات البحث

للإجابة على التساؤلات السابقة تعتمد هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الاولى:** للتدريب دور كبير في تحسين تنمية الموارد البشرية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتدريب على تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.



## أسباب اختيار الموضوع

- هناك مجموعة من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نذكر منها:
- محاولة تسليط الضوء على موضوع التدريب وتنمية الموارد البشرية الذي يعد من أهم الإشكاليات المطروحة.
  - أهمية الموضوع بالنسبة لمختلف المؤسسات وذلك لحدثة الموضوع.
  - الميول والرغبة في هذا الموضوع و محاولة كسب مهارات وقدرات في هذا المجال للاستفادة منها لاحقاً.

## أهداف البحث.

- نهدف من خلال معالجة هذا الموضوع إلى:
- توضيح مفهوم ودور التدريب في تنمية الموارد البشرية.
  - توضيح أثر التدريب على تنمية العنصر البشري.
  - الوصول إلى نتائج وتوصيات ذات فائدة فيما يتعلق بموضوع الدراسة.

## أهمية البحث.

- يكتسي هذا الموضوع أهمية كبيرة فهو يدرس جانباً مهماً في تسيير الموارد البشرية للمؤسسة وهو التدريب وتأتي أهمية البحث من خلال ما يلي:
- تساهم الدراسة في إثراء المحتوى حول التدريب وتنمية الموارد البشرية.
  - محاولة إبراز الأهمية التي يكتسيها موضوع دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية.
  - التأكيد على دور التدريب في تطوير مهارات وتنمية الموارد البشرية.

## حدود البحث

- هناك مجموعة من الحدود الزمنية والمكانية لهذا البحث، والتي نوجزها فيما:
- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة الميدانية في المؤسسة خلال السنة الدراسية 2021-2022 وذلك لفترة امتدت من 01 ديسمبر 2021 إلى غاية 01 ماي 2022.
  - **الحدود المكانية:** لقد تمت هذه الدراسة في مؤسسة "باتيميتال" عين الدفلى.

## الدراسات السابقة

من أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا نذكر:



**الدراسة الأولى:** دراسة الطالبتين، مزايد كاهنة وخابر كاهنة تحت عنوان " دور التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة أعمال، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، 2019.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالتدريب وتقييم أداء عاملها وحرصها على تنمية كفاءاتهم وتجديد معلوماتهم، واستخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها التدريب عملية ضرورية وحتمية لا غني عنها وهي تمثل استثمار حقيقي في المورد البشري لإكتسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف باستمرار.

**الدراسة الثانية:** دراسة الطالبة نبيلة بومرداس تحت عنوان " دور التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية "، مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماستر، شعبة العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة مقارنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017.

هدفت الدراسة إلى التركيز على أهم المراحل التي تدر بها العملية التدريبية، وكذلك تحديد أهم الأساليب التي تساهم في تنمية الموارد البشرية، واستخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها أن التدريب يحظى بأهمية كبيرة ومكانة هامة ومرموقة في مؤسسات اليوم، ولا تختلف أهميته سواء بالنسبة للمنظمات الكبيرة التي تمتلك الإمكانيات والقادرة على تدريب موظفيها بوسائلها الخاصة-داخليا-، أو المؤسسات الصغيرة التي تقوم بتدريب موظفيها خارجيا نظرا لمحدودية إمكانياتها.

**الدراسة الثالثة:** دراسة الطالبة نريمان مزهود تحت عنوان " دور التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية لبلدية سقانة بولاية باتنة 2019/2018"، مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماستر، شعبة العلوم السياسية، تخصص إدارة محلية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم التدريب وأهميته بالنسبة للموارد البشرية، وكذلك إبراز دور التدريب في تحسين أداء أفراد المؤسسة، واستخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها التدريب عملية أساسية في عملية تنمية الموارد البشرية في المنظمة وذلك من خلال أساليبه ومبادئه المتعددة في إقامة تنمية للعنصر البشري وهذا ما تضمنته مجموعة الأطر المفاهيمية والمنهجية والتحليلية المتكاملة فيما بينها.

من خلال عرض الدراسات السابقة نلاحظ انه ما يميز هذه الدراسة عن بقية الدراسات السابقة أنه سوف نتطرق من خلال دراستنا هذه إلى موضوع تأثير التدريب على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة باتيميتال عين الدفلى. حيث سوف نحاول إبراز أهمية دراستنا في معرفة كيفية استخدام البرامج التدريبية وقدرتها في التأثير على تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة.

## منهج البحث

للإجابة عم الإشكالية المطروحة وتحليل فرضيات الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي المناسب لعرض المفاهيم والمعلومات الخاصة بمجال البحث، مع الاعتماد على المنهج التحليلي في تفسير العلاقات واستخلاص النتائج منها. أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على والمنهج الاستقرائي من خلال جمع البيانات الأولية عن طريق توزيع 50 استبيان على مجموعة من العمال.

## صعوبات البحث

نشير هنا إلى أنه من خلال معالجتنا للموضوع قد صادفنا بعض الصعوبات نذكر منها:

- صعوبة الحصول على بعض المراجع عن موضوع دراستنا؛
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات والإحصائيات من المؤسسة محل الدراسة.

## هيكل البحث

بهدف الإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية وكذا اختبار صحة الفرضيات تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين كما يلي: تضمن الفصل الأول الإطار النظري للموضوع للإمام بمختلف الأدبيات النظرية للتدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية من خلال ثلاث مباحث، شمل الأول التدريب وتضمن الثاني تنمية الموارد البشرية، أما المبحث الثالث فقد تناول دور التدريب وأهميته في تنمية الموارد البشرية. أما الفصل الثاني فتضمن الدراسة التطبيقية التي قمنا بإجرائها في مؤسسة باتيميتال. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تضمن المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة باتيميتال، أما المبحث الثاني فقد شمل منهجية الدراسة، وفي المبحث الثالث تناولنا تحليل فرضيات الدراسة وعرض نتائج البحث.

**الفصل الأول:**

**الاطار النظري**

**للتدريب والموارد**

**البشرية**

**تمهيد**

في هذا العصر، لا منأى أمام المؤسسات إلا أن تقوم بتدريب مواردها البشرية، من خلال تحديد احتياجاتها التدريبية وتصميم برامج فعالة للتدريب ثم تقييمه من اجل اكتشاف مواطن الضعف لمعالجتها في الوقت المناسب وتدعيم نقاط القوة. ولعل السر في هذا الاهتمام هو الهدف من التدريب الساعي إلى تنمية الموارد البشرية ومن ثم زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة من خلال اكتساب العامل المتدرب للمعارف والمهارات والخبرات حول عمله.

ومن أجل الإلمام بجميع ما له علاقة بالدراسة قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، كما يلي:

- المبحث الأول: عموميات حول التدريب.
- المبحث الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية.
- المبحث الثالث: علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية.

**المبحث الأول: عموميات حول التدريب.**

دفع التحول الكبير في بيئة عمل المنظمة إلى إعادة النظر في الموارد البشرية وبضرورة الإستثمار فيها بهدف إكسابها المرونة اللازمة التي تمكنها من مواجهة مختلف التحولات؛ فأصبح الإعداد لبرامج تدريبية والعمل على تنفيذها عاملا ضروريا لبناء قوة بشرية منتجة قادرة على رفع التحدي وتحقيق ميزة وسط محيط متقلب، وتهتم المؤسسات بالتدريب لأن ما ينفق فيه، يمثل استثمار في الافراد، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل<sup>(1)</sup>.

**المطلب الأول: مفهوم التدريب.****أولاً: تعريف التدريب.**

التدريب هو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم.

التدريب هو عملية مستمرة ومتجددة تجري من وقت لآخر بهدف إكساب المورد البشري مهارات وقدرات تتقصه وكذلك أحداث تغييرات إيجابية في سلوكه واتجاهاته بالإضافة إلى تنمية معارفه وتحسين قدرته على أداء العمل المطلوب منه بكفاءة عالية مما يزيد من إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المنظمة التي يعمل بها<sup>2</sup>.

\* **التعريف الأول:** التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تتقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة<sup>(3)</sup>. نلاحظ من هذا التعريف أن التدريب هو بالأساس عملية تعلم، يهدف إلى التمكن من مجموعة المعارف والمعلومات التي تقود في النهاية إلى الكفاءة والإنتاجية في المؤسسة.

\* **التعريف الثاني:** التدريب هو مجمل النشاطات، والوسائل، والطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية، في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية يتضمن هذا التعريف العناصر الأساسية للتدريب والمتمثلة في النشاطات، الوسائل الطرق والدعائم، والتي يؤدي تفعيلها إلى حث العمال ودفعهم نحو صقل معارفهم ومواهبهم، واستنهاض ملكاتهم

<sup>1</sup> سيد احمد حاج عيسى، اثر تدريب الافراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجامعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012، ص 124.

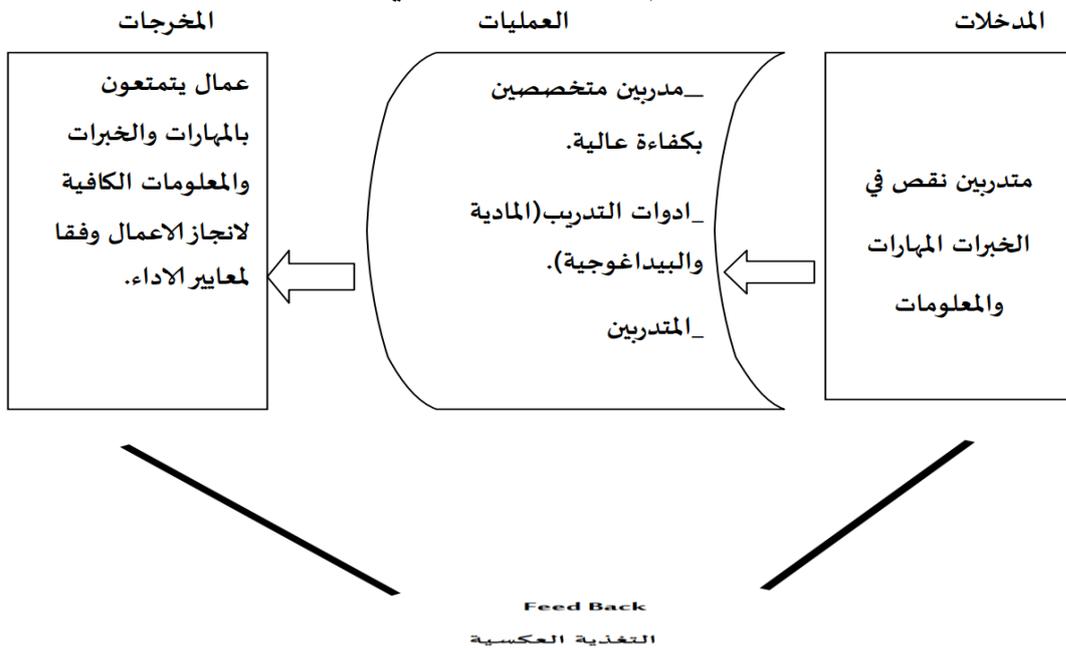
<sup>2</sup> علي ميا، اثر التدريب والتأهيل المستمر على تحسين كفاءة الموارد البشرية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية العدد 3 مجلد رقم 36، جامعة تشرين، 2014، ص 192.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 193.

الفكرية، وهذا كله من أجل تحقيق المصلحة المشتركة بين المؤسسة وأعضاءها التي يسعى كلا الطرفين تجسيدها والاستفادة منها.

\* **التعريف الثالث:** التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية ووظائف يكفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة. نلاحظ من هذا التعريف أن التدريب يتضمن مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي تمكن العناصر البشرية في المؤسسة من أن يكونوا مستعدين بصورة دائمة ومتقدمة لأداء وظائفهم الحالية والمستقبلية أخذا بعين الاعتبار ظروف البيئة التي تنشط فيها مؤسستهم<sup>(1)</sup>.

**الشكل رقم 1-1: العملية التدريبية**



المصدر: براك نعيمة، سياسة التدريب واهميتها في اندماج المؤسسة الاقتصادية في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الرابع حول: إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية 2009، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهر مولاي سعيدة، ص 03.

<sup>1</sup> الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة الجزائر، 2008، ص 11.

### ثانيا: المسؤول عن التدريب

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف المؤسسات وطبيعة عملها، لذلك يجب أن يكون التدريب من مسؤولية<sup>(1)</sup>:

- **الإدارة العليا:** إذا أرادت المؤسسة أن يكون لديها برامج تدريبية فعالة لابد أن تلتزم الإدارة العليا بالتدريب وأهميتها المختلفة، ولا بد أن تجسد هذا الالتزام بسياساتها وقراراتها المختلفة، لابد أن تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع التدريب وتجعل منه قيمة أساسية تؤكد نجاح المؤسسة، طالما تعتمد التدريب وسيلة علمية أساسية لتطوير بيئة المتطلبات البشرية.
- **إدارة الموارد البشرية:** تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية أو قسم التدريب مسؤولية مباشرة في والمادية الخاصة بالبرامج التدريبية، وضمان تنفيذها في الوقت والمكان المحددين.
- **المشرف المباشر:** لابد للمشرف المباشر أن يشجع الموظف المرشح للتدريب على ضرورة الاستفادة من البرنامج التدريبي، وتسهيل عملية حضور العامل إلى تلك البرامج في الوقت والمكان المحدد وتوفير المناخ المناسب والتشجيع على ضرورة التطوير الذاتي.
- **الموظف المتدرب:** كل المساهمات السابقة التي اشرفنا إليها قد لا يكون لها قيمة تذكر في نجاح البرامج التدريبية إذا لم يكن لدى المتدرب الرغبة الصادقة في التعلم واكتساب معارف ومهارات أو سلوكيات جديدة، لابد يشجع العاملين بعضهم البعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تتيحها لها المؤسسة.

### ثالثا: الأهمية، الأهداف، والمبادئ

#### 1- أهمية التدريب

يهدف التدريب إلى رفع القدرات الفردية والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز؛ ومن هذا المنطلق يعتبر التدريب نشاطا حيويا مؤثرا في تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أية منظمة، ومن أبرز مزايا التدريب:

- تحسين أداء الموارد البشرية؛ حيث يساعد التدريب المستمر للأفراد العاملين على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم، بما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي أو نوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل.

<sup>1</sup> موسى هالة وهبول وسيلة، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسويق، إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اوكلي محند الحاج البويرة، ص 08.

- **تكوين الاتجاهات:** إذ أنه من الأهداف العامة لبرامج تدريب المنظمة هو تكوين اتجاه معين لدى الموارد البشرية عن المنظمة لتحقيق تأييد لأنشطتها وسياساتها والحصول على تعاون أوسع وولاء حقيقي تجاهها.
- **توفير الإحتياجات من العمال:** فقد تواجه إحدى المنظمات مشكلة صعوبة توفير عاملين على درجة معينة من المهارة، لذلك نجد من السهولة أن تحل مشكلة العمالة هذه عن طريق التدريب خاصة في الأجل الطويل، وذلك عن طريق إنشاء برنامج تدريب مهني خاص بها.
- يساهم التدريب في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الإستقرار في العمل، ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة ومصالح أصحاب الأعمال من جهة أخرى.
- تحقيق مزايا للعاملين أنفسهم، إذ أن إستعاب الفرد للمعرفة الجديدة وللمهارات الوظيفية الحديثة من شأنها أن تزيد من قيمته سواء داخل أو خارج التنظيم، كما أن التدريب أيضا يؤهله للترقية إلى وظائف أعلى وهو ما يزيد من الرصيد المادي والثقافي له.<sup>1</sup>

## 2- أهداف التدريب

- إن هدف التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد، ولكن أيضا تنمية الرغبة في استخدام قدراتهم بدرجة أفضل، ومن ذلك كله يمكن القول إن رسالة التدريب يمكن بلورتها في تحقيق الأهداف التالية<sup>(1)</sup>:
- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين وترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل.
  - توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.
  - رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع ومهاراتهم في أداء العمل واهتمامهم به.
  - زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.
  - رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني، ويترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.
  - الإسهام في إحداث التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة وخاصة في حالة الفائض، فمن خلال التدريب التحولي يمكن تأهيل الفائض لتخصص آخر يسد العجز في تقليل زمن أداء الخدمة في المنظمات الخدمية وتحسين أساليب التعامل مع الجمهور، مما يؤدي إلى رفع درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المنظمة، ويدعم مركزها التنافسي، ويحسن صورتها في أذهان الناس.

<sup>1</sup> محمد محمود عبد الله يوسف، وصلاح الدين عبد النبي، العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة، مشروع تمهيدي للدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة القاهرة، 2010، ص 11.

### 3- مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية لعدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع المراحل العملية التدريبية وهي:

- **الشرعية:** يجب ان يتم التدريب وفقا لقوانين وانظمة ولوائح المنظمة.
- **المنطقية:** يجب ان يتم التدريب وفقا لفهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- **الهادفية:** يجب ان تكون اهداف التدريب واضحة وواقعية، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع والزمان والمكان ومن حيث الكم، الكيفية والتكلفة.
- **الشمولية:** يجب ان يشمل التدريب جميع انواع التنمية البشرية (القيم، الاخلاق، المعارف والمهارات) كما يجب ان يوجه الى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع الفئات العاملين فيها.
- **الاستمرارية:** يجب على مسؤولي التدريب في أي منظمة ان يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمر.
- **التدرجية:** يجب ان يبدأ التدريب بمعالجة القضايا او الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة الى الاكثر تعقيدا ومرونة التدريب ومواكبة التطور.

#### المطلب الثاني: خطوات التدريب وأساليبه

تعتبر الأساليب التدريبية المستخدمة في البرامج التدريبية تولي مساهمة ايجابية في تحقيق الأهداف المخططة للنشاط التدريبي، وتساهم في تخطيط للنشاط التدريبي وكذا في اكتساب المهارات والإبداع وتطوير الذات وزيادة وعي المتدربين، كما تساعد عند تطبيقها في دعم وتنويع أساليب ووسائل التدريب وبيان بعض المعوقات التي قد تحد من فعالية العملية التدريبية، وقدرات المدربين العلمية ودورهم، كما إن الأساليب التي يمارس بها التدريب تعاون على فهم الموضوعات واستيعابها وتحقق التفاعل اللازم والتغير المطلوب أو المنشود في سلوك المتدرب، وتحقيقه لأفعاله وأهدافه بفاعلية وكفاءة.

#### أولا: خطوات التدريب

خطوات التدريب تعتبر من الوسائل التي تستخدم في العملية التدريبية بصورة متميزة وشاملة تنتج الأثر المطلوب وفق استخدامها والتفاعل الذي يحدث بين المدخلات والمخرجات لتحديد الأهداف التدريبية وتحقيقها، كما إن لأساليب التدريب مزايا وعوامل تساهم في نجاح التدريب باتباع خطوات ملائمة ومتناسقة.

#### 1- عناصر نظام التدريب

ويقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام، له مدخلات ومخرجات، والمجموعة التدريبية التي يتكون كل منها من مجموعة العناصر المتكاملة والمرتبطة.

ومن اجل تطبيق العملية التدريبية ووضعها موضع التنفيذ لذا يتكون نظام التدريب من عناصر أساسية تظهر كما يلي<sup>1</sup>:

• المدخلات: هي التي يتم إخضاعها لعمليات تحول، فتتغير طبيعتها الأولى لتصبح مخرجات التدريب وتتمثل فيما يلي:  
المدخلات الإنسانية: وتتمثل في:

\* المتدربون: بمستويات وأنماط أدائهم الفني والتفاعلي ويتطلب نجاح برنامج التدريب اختيار المتدربين على أساس موضوعية، وتدريبهم على العمل الذي يؤدونه فعلا.  
\* المدربون: يتم تأهيل واختيار المدربون بحيث يكونوا على خبرة تامة بموضوع التدريب والقدرة على توصيل المعلومات بالإقناع، والإحاطة الكاملة بموضوع التدريب.  
\* أعضاء جهاز التدريب بالمؤسسة: وهم المختصون بتخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب.

المدخلات المادية وتتمثل في<sup>2</sup>:

\* المعلومات: أهداف المؤسسة، الفرص والقيود البيئية، برنامج التدريب وتجهيزاته.  
\* مركز التدريب وتجهيزاته: من المهم توافر المساحة المناسبة بها ينتج مساحات داخلية كافية لقاعة التدريب للوحدات الخدمائية.  
\* برامج التدريب: وهي البرنامج التي تصمم بمحتوى ومدى زمني محدد لتغطي الاحتياجات التدريبية، فهي تساهم في تكامل وفعالية المدخلات ومن ثم جودة عملية التدريب.  
المدخلات المعنوية<sup>3</sup>: وتتمركز في المعلومات التي تتعلق بالمدرّب والمتدرب والعملية التدريبية ومدخلات المعلومات وأيضاً المواد التدريبية التي تعرض علي المتدربين.  
المدخلات التكنولوجية: والتي تتمثل في أساليب الإنتاج والمعرفة الفنية المتاحة للتنظيم  
\* العمليات: هي عبارة عن معالجة معينة تتضمن أنشطة وإجراءات وأساليب وأدوات مختلفة لتحويل المدخلات.

• المخرجات: وتشير إلى الانجازات أو نتائج عمل التدريب وتعرف بأنها الأشياء التي تعمل لمقابلة الأهداف التي يصمم النظام من اجلها وتتنقسم إلى<sup>1</sup>:

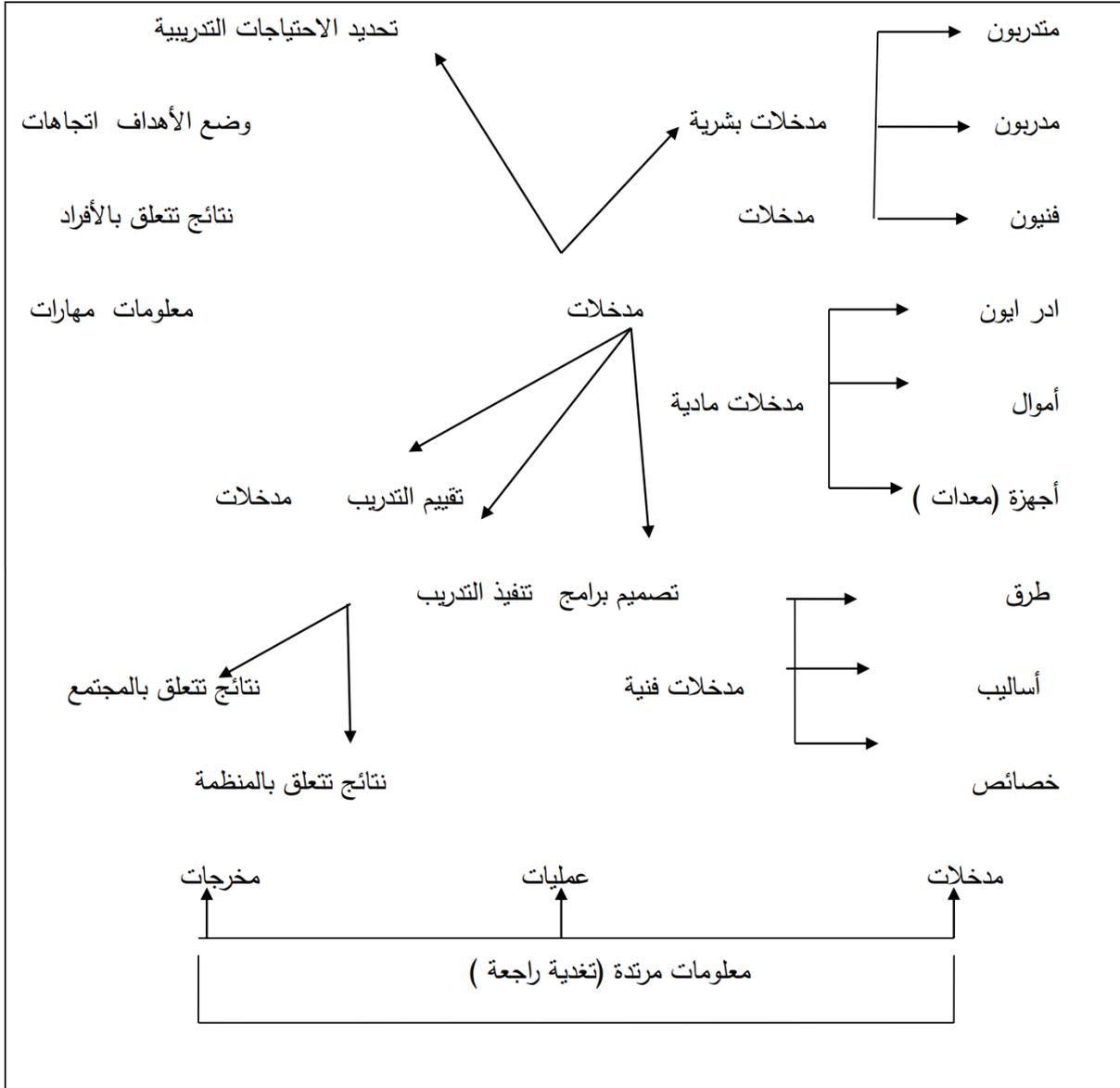
<sup>1</sup> بلال السكارنة، طرق ابداعية في التدريب، ط 06، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 7066، ص 30-36.

<sup>2</sup> عبد العزيز النداوي، عولمة ادارة الموارد البشرية، ط 06، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 189.

<sup>3</sup> بلال السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 36.

المخرجات الإنسانية: وهم الأفراد المتدربون والذين يتوقع أن يكتسبوا خصائص جديدة بعد التدريب.  
 المخرجات المادية: وهي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون باكتساب خصائص جديدة وأهمها زيادة الإنتاجية كما ونوعاً  
 المخرجات المعنوية: وتمثل مدى الرقي في معلومات المتدربين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسستهم.

الشكل رقم 1-2: البيئة الداخلية والخارجية لعناصر التدريب



المصدر: بلال السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، التدريب الإداري المدربون والمتدربون واساليب التدريب، درا المناهج، عمان، الارطن، 2009، ص

### ثانيا: أساليب التدريب

إن أسلوب التدريب يعتبر من الوسائل التي تستخدم لنقل المادة التدريبية بصورة تنتج الأثر المطلوب ويتوقف النجاح باستخدام الأفضل وهذا لا يعني ان لا نستخدم أكثر من أسلوب في نفس الجلسة التدريبية إلا إن لكل أسلوب مزاياه ومن أهم هذا الأساليب ما يلي<sup>1</sup>:

- **المحاضرات:** تعتبر المحاضرات من الطرق التقليدية في التدريب ويكون المدرب في هذه الحالة متحكما في طريقة التدريب المتبعة حيث يعرض ما يراه من موضوعات دون أن يتوقع معارضة من احد الحاضرين.
- **دراسة الحالات :** أصبحت هذه الطريقة شائعة الاستخدام في التدريب، وهي تختلف عن الطريقة السابقة في أن المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض المناقشة بدلا من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح، ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق باتباع طريقة أو أخرى من طرق الحل البديلة<sup>2</sup>.
- **تمثيل الأدوار :** يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل ادوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، مثلا إذا كانت الحالة عن المقابلة الشخصية فيقوم احد الحاضرين بتمثيل دور المقابل ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته، ويعطي لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة ثم يتطور كل منهما كأنه في الحياة العملية ويقوم بادراه المقابلة على هذا الأساس.
- **المحاكاة:** تعتبر تمارينات المحاكاة من أكثر أساليب التدريبية تطورا وفعالية وان كانت باهظة التكاليف وتمثل الواقع الحقيقي لوظيفة، ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب وتعليم المتدربين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهام الوظيفية.
- **النقاش الموجه:** بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بإعداد مجموعة من الأسئلة الموجهة لخدمة البرنامج بتسلسل منطقي للإجابة عنها من طرف المتدربين، وهكذا يتم إيصال المعلومات والمعارف وتنمية الاتجاهات والقناعات بأسلوب النقاش وتوجيهه لخدم الهدف بصورة جيدة.
- **المؤتمرات:** تستخدم طريقة المؤتمرات وأساليب النقاش الجماعية للوصول لأهداف التدريب، وتتضمن هذه الأساليب مزيجا من الأسئلة والإجابات والتعليقات من قبل المدرب والإجابات والتعليقات والأسئلة من قبل المتدربين حيث يوجه كل ذلك لتحقيق الأهداف التدريبية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 373.

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم للثقافة، عمان، الأردن، 2008، ص ص 67-68.

<sup>3</sup> محمد عويضة، علم النفس الاجتماعي، دار الكتب بيروت، لبنان، 1997، ص 56.

- التقنيات " السمع بصرية " : وهي من الأساليب التدريبية المنتشرة في جميع معاهد التدريب في العالم حيث تجمع المادة التدريبية في فيديو أو شريط أو توضع على شرائح أو شفافات، ثم تعرض للمتدربين وينبغي أن تعد الأفلام والأشرطة إعدادا جيدا.
  - العصف الذهني: يعتمد هذا الأسلوب على قيام بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين ان يقوموا آرائهم بصورة سريعة ودون تزايد في التفكير ويعتمد هذا الأسلوب على ان العرض السريع للأفكار والآداب يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة ويشجع الثقة في النفوس للدارسين ويحمسهم للتدريب.
- وعليه فان البرنامج التدريبية الشاملة تتضمن عادة عددا من الأساليب التدريبية المختلفة، إذ نجد إن المتدربين يحضرون ورشات تدريب بهدف تدريبهم على المجالات عدة منها: حل المشكلات، اتخاذ القرارات وتحسين أدائهم بوسائل وأساليب تدريبية متباينة ومتعددة <sup>1</sup>.

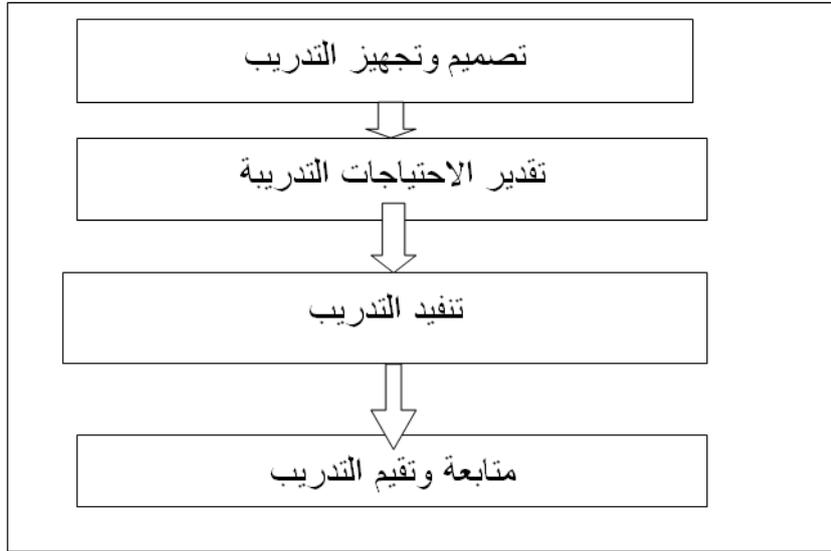
#### المطلب الثالث: اساسيات عملية التدريب

يتمثل الهدف الرئيسي والمساهم والسليم للتدريب في زيادة فعالية وجودة مراحل عمليات التدريب وزيادة قدرات الأفراد وتحقيق استمرارية المنظمة ولتحقيق هذا الهدف النهائي للتدريب يفترض ان تحدد الاحتياجات الفعلية للموظفين وفقا لأهداف واستراتيجيات المؤسسة ويتحقق ببرنامج تدريبي صمم بطريقة علمية صحيحة وفقا لتلك الاحتياجات يقدم من طرف مدربين أكفاء باستخدام وسائل متطورة وعلمية حيث تعتبر العملية التدريبية هي إحدى مجموعة الأنشطة أو العمليات الفرعية، التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة وتتم دورة الحياة التدريب في أربع مراحل هي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 345.

<sup>2</sup> نعيم ابراهيم الظاهر، ، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الشكل رقم 1-3: مراحل عملية التدريب



المصدر: نعيم ابراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية (اسلوب التدريب)، عالم الكتب الحديث، 2009، الأردن، ص 25.

#### أولاً: المراحل التي تمر بها دورة التدريب

إن تحديد المراحل التدريبية يمثل العنصر الأساسي في نجاح العملية التدريبية ومن أكثر المسلمات قبولاً في أواسط عملية التدريب وتمثل المراحل التدريبية المدخلات الأساسية للنظام التدريبي ولكي يكتسب التدريب الفاعلية المنشودة يتحتم أن يسبق بنشاط علمي هادف يعتمد الدراسة العلمية والعملية من أجل الكشف الدقيق عن الاحتياجات التدريبية بغرض تصميم البرنامج والدورات التدريبية اللاحقة.

#### 1- تقدير الاحتياجات التدريبية

تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- الاحتياج التدريبي: هو العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات وضع الخطط بشأن تلبية هذا الاحتياج للمستوى الذي يتعين رفع المتدرب إليه من خلال عملية التدريب لياشر اختصاصه وواجباته الوظيفية على أحسن أداء ، فمنهم من يعتمد على القيام بالتالي<sup>2</sup>:
- دراسة وتحليل تقرير الكفاية لدورية للعاملين من ناحية الضعف والقوة في الأداء .
  - مراجعة تحليل وتوظيف الوظائف للوقوف على الوجبات والمسؤوليات الواجب أدائها.

<sup>1</sup> صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافعي الاكليبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص 85.

<sup>2</sup> يونس كمال حسين، التدريب وتنمية الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مركز الاستشارات والخدمات الاجتماعية، 2005، ص 137.

- إجراء مراجعة تفصيلية تحليل لواقع المنظمات لتحديد مدى فعالية وكفاية المنظمات.

- وضع معايير الأداء وتقييم الأداء الفعلي للعاملين بالاشتراك مع المشرفين عليهم.

ولعملية تحديد الاحتياجات التدريبية أهمية كبيرة نلخصها في نقاط التالية<sup>1</sup>:

تعد العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال الموكلة إليهم

تعد الأساس الذي يقوم عليه إي نشاط تدريبي، والمؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة

والمناسبة والعامل الأساس في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم عدم التعرف على

الاحتياجات التدريبية يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول للتدريب ويتطلب تحديد الأنشطة في

إي مؤسسة وفقا لثلاث مستويات<sup>2</sup>:

**1-1 التحليل التنظيمي على مستوى المنظمة:** يقصد بتحليل المنظمة دراسة الأوضاع التنظيمية والأنماط

الإدارية لتحديد مواطن الحاجة إلى التدريب داخل التنظيم ويتم التحليل على هذا المستوى من خلال ما

يلي:

• الفهم الواضح لأهداف المؤسسة، تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

• تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها ، دراسة تركيب القوى العاملة للمؤسسة.

**1-2 تحديد دراسة التطور والتغير في نشاط المؤسسة وحجم العمل من خلال:**

**أ-تحليل الوظيفة:** ويتطلب تحليل الوظيفة القيام بالإعمال التالية:

تحديد الأداء الوظيفي المطلوب للتعرف على النقائص في الأداء والتي يمكن التغلب عليها من خلال

التدريب تحديد معايير الأداء بتحديد المقاييس والمؤشرات المستخدمة لتحديد مدى تناسب وجوده الأداء في

ضوء هذه المعايير والتعرف على المسؤوليات والمهام بهدف التركيز على الوظائف المناسبة وتجزئتها إلى

مهام التي تحقق الأداء الوظيفي المطلوب.

**ب- تحليل الفرد:** تعتبر من أهم الخطوات في تحديد الاحتياجات التدريبية وتتم هذه الخطوة بدراسة الأفراد

ويتم ذلك من خلال<sup>3</sup>:

**1-3 الخصائص الشخصية:** تصنف حسب السن والجنس والقدرات والاستعداد للتعلم والتدريب والطموح

والدوافع والاتجاهات والأفكار التي يحملها الشخص تجاه عمله والرغبة

- **الجوانب السلوكية:** ويكون التركيز على سلوك العامل في الوظيفة من حيث مستويات التحصيل

والانجاز ومدى تفاعله مع الآخرين ونوع علاقاته مع الرؤساء والزملاء

<sup>1</sup> حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، ط 02، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2010،

ص 37.

<sup>2</sup> عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية، كتب عربية للنشر، القاهرة، مصر، 2003، ص 303.

<sup>3</sup> كامل بربر، ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت لبنان، 2008، ص 167.

## 2- تخطيط المنهج<sup>1</sup>:

بحيث يجب أن يكون تخطيط المنهاج واقعي وموضوعيا حتى يتمكن المتدرب من الوصول إلى الأهداف، ويظهر أن الهدف الأساسي من المنهج هو تحقيق الغاية من هذا الفراغ بين موقف المتدرب عند بدء التدريب وما يرجوا أن يكون عليه موقفه عند نهايته، لذا يعتبر المنهج التدريبي هو الوسيلة التي تساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية.

ولذلك يجب أن تأخذ عدة اعتبارات أهمها<sup>2</sup>:

- أن يرتبط المنهج بالجوانب الحضارية، حيث يهدف إلى تحقيق الربط بين التدريب والبيئة.
  - أن تأخذ المناهج الأهداف العامة في رفع الكفاءة الإنتاجية وتعتبر الاتجاهات واكتساب عادات عمل أفضل، وتساهم في حركة التغيير الاجتماعي والتكنولوجي المتزايد السرعة.
- كما يجب أن يكون المتدرب مقتنعا بقيمة ما يفعله ولديه القدر الكافي من المادة العلمية والخبرة، ونقل وتوصل المعلومات إلى الآخرين، حيث انه يعتبر مصدر غير مباشر للتنمية وقدوة حسنة لها أثرها على المجموعات التي يعمل معها.

### ثانيا: تصميم ومتابعة برنامج التدريب

إن تصميم برنامج التدريب من العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات علمية من خلال تصميم برنامج يلي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات والمهارات وتعد من أهم المراحل وذلك من خلال تنفيذ البرنامج التدريبي التي يبدأ فيها التدريب الفعلي والذي يحدث فيه التفاعل بين المتدربين حول موضوع التدريب ثم مرحلة متابعة وتقييم البرنامج التدريبي والتي يتم الوقوف على سير البرنامج والتأكد من حسن سير البرنامج والعملية التدريبية والتعرف على الأخطاء وإيجاد حلول لها في حينها وتبقى عملية المتابعة قائمة حتى نهاية البرنامج التدريبي.

#### 1- تصميم البرنامج التدريبي: ويتضمن ما يلي<sup>3</sup>:

إن مرحلة تصميم برنامج التدريب يتكون من عدة عناصر تتمثل فيما يلي:

- عنوان البرنامج التدريبي.
- أهداف البرنامج وأهميته وموضوعاته أو مادته العلمية.
- الفئة المستهدفة من التدريب.
- الجوانب الإدارية والمالية لبرنامج التدريب.

<sup>1</sup> علي سعد محمد داود ومحمد الرئيس العامري، موسوعة التدريب في التنمية الإدارية " إدارة الموارد البشرية رقم 02 "، دار التعليم الجامعي الإسكندرية، مصر، 2013، ص 81.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للتوزيع والنشر، عمان، 2014، ص 153.

<sup>3</sup> علي سعد محمد داوود ومحمد الرئيس العامري، مرجع سبق ذكره، ص ص 80-81.

- الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج وخطة وإجراءات تقييم البرنامج.

ومن اجل أن تتجح عملية تصميم البرامج التدريبية في المنظمة لابد من تعاون كامل بين الرؤساء المسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسيههم وبين اختصاصي التدريب بالمنظمة من جهة أخرى وبناء على ذلك نصل إلى تصميم البرنامج تدريبي يعتمد في دقة مضمونه ووضوح أهدافه.

## 2- تنفيذ برنامج التدريب

يتم تنفيذ البرنامج التدريبي مع التركيز على تحقيق أهداف البرنامج، وعلى المشاركة الايجابية للمتدربين، وجمع الملاحظات الايجابية والسلبية على البرنامج ملء الإستبان الخاصة بالبرنامج التدريبي، وتعني عملية تنفيذ التدريب وضع الفعاليات التدريبية والبرنامج التدريبي إحداث الأثر التدريبي (التعلم، واكتساب المهارات) عن طريق نقل المعلومات والمهارات وتعزيز الاتجاهات المخطط لها من خلال مدرب أو أكثر باستعمال الأساليب التدريبية المختلفة من مساعدات وأهداف ومحتويات محددة<sup>(1)</sup>.

## ثالثا: متابعة وتقييم التدريب

يرتبط التدريب أساس بالأداء ويقوم التدريب بناء على نتائجه التي تظهر على الموظف وبيئة العمل والمنظمة مما يتطلب يركز على مراحل متابعة وتقييم التدريب ويتم ذلك باستخدام مزيج من الأساليب والطرق حيث يوجد العديد من الأساليب التدريب وسنتعرض إلى بعضها مع ذكر بعض المزايا والمراحل الهامة في العملية التدريبية.

## 1- متابعة التدريب

1-1 متابعة التدريب: تعرف بأنها عملية مستمرة يقصد بها التأكد من أن خطة التدريب يتم تنفيذ لإزالة أي معوقات قد نعترض تحقيق الهدف وقد يكون التداخل أحيانا للتعديل أو التطوير في الإجراءات التنفيذية.

1-2 تقييم التدريب: هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها، أو العمل على تلافيتها في البرنامج المقبلة.

## 1-3 أهداف متابعة وتقييم التدريب: وتتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

التأكد من نجاح البرنامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من ناحية التخطيط أو التنفيذ.

معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين وملاءمتها للهدف من التدريب.

## 1-4 مرحلة متابعة وتقييم المتدربين: بحيث تتم على مراحل وهي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> حنا نصره الله، ادارة الموارد البشرية، دار الزهران، عمان، 2001، ص ص 219-220.

<sup>2</sup> عبد الرحمان توفيق، مهارات اخصائي التدريب، ط 06، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، 2005، ص 154.

<sup>3</sup> صالح سليمان، تقنية تدريب الموارد البشرية، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص 196.

تقيم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي، للتأكد من أن البرنامج فعلا يتوفر على الشروط والعناصر المطلوبة في تصميم البرنامج.

**1-5 متابعة وتقييم المتدربين أثناء البرنامج التدريبي:** الهدف هو ملاحظة المتدربين وسلوكهم ومدى اشتراكهم في المناقشات وإبداء ومتابعة المتدربين بعد التدريب، وذلك من خلال معرفة مدى التطبيق العملي لها وما تلقوه من تدريب سابق، معرفة الاحتياجات المستقبلية.

## 2- طرق تقييم التدريب:

ومن الأساليب التي يمكن تقييم مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ما يلي<sup>1</sup>:

✓ **الامتحانات:** نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج المتدربين، استبيان الأداء بواسطة رؤساء عمل المتدرب تقارير تقييم الأداء، أن هناك العديد من الأسباب التي تدفع إلى القيام بعملية التقييم نذكر منها:

الأولى داخلية تتعلق بقياس محتوى التدريب وأساليبه والعمليات المستخدمة أثناء انعقاد الدورات. والثانية معايير خارجية تتعلق بالسلوك الوظيفي: وتتمثل في آثار التدريب علي مستوى الأداء للمتدرب بعد الانتهاء من مدة التدريب والتعاقد بالعمل.

## المبحث الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة، إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتَوَقَّع على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها وأهم وظائفها.

## المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد

<sup>1</sup> عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 154.

البشرية في المنشأة فهناك أسباب عديدة تغير الإهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة ومن هذه الأسباب<sup>1</sup>:

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث : حدوث مشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشري في المؤسسة.
- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين.
- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل وإصدار قوانين وتشريعات عمالية وهذا يؤدي إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والأفراد.
- من أهم مراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية في منتصف القرن 19 حتى الآن هي:

#### - المرحلة الأولى: تطورات الحياة الصناعية (الثورة الصناعية).

تطورات الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية إذا انه قبل ذلك كانت الصناعات محظورة في نظام الطوائف المتخصصة، حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

- نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

- نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير وعلى الرغم من ذلك فإن

الثورة الصناعية صنعت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع<sup>2</sup>.

#### المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي إنتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى 4 أسس للإدارة وهي:

- 1- تطوير حصص في الإدارة : يقصد تاييلور استبدال الطريقة التجريبية أو الطريقة الخطأ والصواب بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقييم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة يتم تبسيط الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.
- 2- الاختيار العلمي للعاملين : اعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية.
- 3- الإهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم : أكد تاييلور أن العامل لن ينتج الطاقة المطلوبة منه إلى بعد أن يكون لديه استعداد للعمل .

<sup>1</sup> محمد احمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون، وموزعون، عمان، 2010، ص 22.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 23.

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية : حيث أكد تايلور انه بالإمكان التوافق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العمل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل الإنتاجية<sup>1</sup>.

#### المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية.

في بداية القرن 20 نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في الموصلات والمواد الثقيلة وحاولت النقابات العمالية زيادة الأمور وخفض ساعات العمل وتغيير حرك الإدارة العلمية هي التي ساعدت في ظهور النقابات العمالية<sup>2</sup>.

#### المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى

حيث ظهرت الحاجة إلى استخدام طرق جديدة للإختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل **B**- وطبقت بنجاح على العمل تقاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم ومع تطوير الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي ويمكن اعتبار هؤلاء الطلائع التي ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث<sup>3</sup>.

وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية وإقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعدو أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشأت كثير من الإدارات الموارد البشرية في المنظمات العامة.

#### المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية.

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن 20 تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثون بواسطيه التون مايو وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 24.

<sup>2</sup> محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 24.

<sup>4</sup> نورالدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 26.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن.

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت بتدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية ليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وإسرافهم والأعمال الروتينية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية يجب أولاً تسلط الضوء على مصطلح "الموارد البشرية".

#### أولاً: مفهوم المورد

عرفه ماكس سوربن: على انه شيء له قيمة ويمكن استخدامه ، وهو إما أن يكون متاحاً أو غير متاح ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحاً ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة<sup>2</sup>.

روبرت باركر: هي خدمات قائمة في المجتمع ومتاحة للذين هم في حاجة إليها<sup>3</sup>.

#### ثانياً: المفهوم، الأهمية، والأهداف

تعرف الموارد البشرية على أنها حجم القوى العاملة الأفراد والجماعات التي يكون في المنظمة ويختلف هؤلاء من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية<sup>4</sup>.

**المورد البشري:** هو الدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر المعلومات والاقتراحات وهو عنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي، فالمورد البشري من أهم عناصر العمل والإنتاج عرفه بيتر دراكر، زعيم مدرسة الإدارة بالأهداف **MBO** أن المورد البشرية هو المورد الوحيد الحقيقي، وان كل منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الفرد أو الإنسان، وهي الموارد الكامنة في أي منظمة وهي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد وهي مصدر فشل إذا ساءت إدارته<sup>5</sup>.

اما فيما يخص الأهمية التي تكمن في إدارة الموارد البشرية واهم الأهداف التي تتحلى بها فيمكن ادراجها فيما يلي:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 28.

<sup>2</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 09.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ، ص 10.

<sup>4</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 10.

<sup>5</sup> محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة لنشر والتوزيع، بيروت، 2011، ص 20.

### 1- أهمية الموارد البشرية

- اهتمامها بالأفراد باعتبارهم الموارد البشرية الرئيسية في المنظمة.
  - تطوير مهارات الأفراد العاملين للمنظمة.
  - وضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين<sup>1</sup>.
- وهناك أهمية أخرى: للموارد البشرية وهي:
- تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين.
  - توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان إنتاجية أفضل والأداء الأعلى.
  - ضمان تنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المؤسسة.
  - تساعد المديرين فيكشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة<sup>2</sup>.

### 2- أهداف إدارة الموارد البشرية<sup>3</sup>

- استقطاب المؤهلين من طالبي الوظيفة وترغبهم الانضمام إلى العاملين فيها.
- حسن إختيار الأفراد من المتقدمين من العمل في المنظمة.
- الحفاظ على العاملين الجدد من أجل البقاء في المنظمة
- وضع نضام حوافز عال ومشجع.
- تطوير قدرات ومهارات العاملين.
- تدريب القي العاملة ورفع كفاءتهم واطلاعهم عن آخر التطورات في مجال عملهم.
- مد يد القوى والمساعدة للعاملين من اجل جعلهم على تقديم أفضل الأداء.

### المطلب الثالث: مدخل عام لنشاطات إدارة الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها، أي أنها متميزة، وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فمنها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا وبرامج تحليل العمل، وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد، ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية، برامج الإنتاجية، الدافعية وبرامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء.

### أولا: نشاطات إدارة الموارد البشرية

<sup>1</sup> محمد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 26.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 24.

<sup>3</sup> محمد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

وتشير نشاطات الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو كبيرة الحجم وتهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسعة والتي تؤثر تأثيراً على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل هذه الأنشطة بعضاً مما يلي<sup>1</sup>:

- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة؛
  - التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها؛
  - تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات؛
  - استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها؛
  - اختيار وتعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة؛
  - تقديم الفرد للعمل وتدريبه؛
  - تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي وتصميم أنظمة تقييم الأداء ؛
  - مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير؛
  - تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين؛
  - تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات؛
  - تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدة للأفراد لحل مشكلاتهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل ؛
  - تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.
- ويظهر الشكل الموالي عجلة الموارد البشرية التي تمثلها الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب كجزء من الجهود لإظهار مهام إدارة الموارد البشرية:

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998/ 1999، ص 23.

الشكل رقم 1-4: عجلة الموارد البشرية



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 24.

نظرا لتباين تعريفات إدارة الموارد البشرية فإن وظائفها قد اختلفت فيه الرؤى، فبالإضافة إلى الوظائف السابقة الذكر يمكن إدراج تقسيم آخر لمهام الإدارة (الموارد البشرية) يرتكز على مكونات هذه الأخيرة بحيث أن كل نوع يكمل الآخر بحيث يتحقق في نهاية المطاف الهدف الرئيسي والمتمثل في تنمية وتطوير الموارد البشرية عن طريق ممارسة النشاطات التالية:

➤ **التوظيف والتطوير:** ويشمل هذا الجانب النشاطات التالية:<sup>1</sup>

- الاختيار، التعيين، الإحلال، الترقية، النقل، التدريب، خبرات العمل، خطط الأداء، التقييم الاستشاريات.

➤ **التخطيط للقوى العاملة:** ويتضمن النشاطات التالية:

- دراسة التنبؤات الاقتصادية، دراسة توقعات سوق العمل، تخطيط الأعمال، دراسة تنبؤات القوى العاملة، دراسة خطط المنظمة، خطط التوظيف.

➤ **الأداء التنظيمي:** ويقصد به دراسة البيئة والعوامل المؤثرة فيها وتشمل:

<sup>1</sup> إبراهيم حمد العبود وآخرون، تخطيط القوى العاملة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1993، ص ص 19

- المناخ، القدرة التنظيمية، الاتجاهات، الحوافز، المكافآت، الاتصالات، تطوير المنظمة، خطط التعويضات، نظام الاتصالات، نمط الأداء، التركيب التنظيمي، السياسات والإجراءات.

➤ **التقييم والتحليل:** ويدخل ضمن هذا النشاط:

- دراسة النتائج مقابل التوقعات، دراسة العوامل الخارجية المؤثرة في النتائج، جودة المخطط، تقييم الأداء، دراسة النتائج والأسباب، دراسة نقاط القوة، دراسة نقاط الضعف.

والجدير بالذكر أن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تكون بمنأى أو بعيدا من المستويات التنظيمية فهي تعمل في شكل تكاملي لتحقيق أهداف و سياسة المنظمة.

**ثانيا: أهم الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية**

من أهم الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالموازاة مع مهامها نذكر<sup>1</sup>:

- مساعدة الإدارة العليا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشري، وفي تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والتخطيط طويل الأجل وإستراتيجية المؤسسة في النمو والتطور.
  - مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
  - مساعدة الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية
- عن طريق نظام متكامل لمعلومات الموارد البشرية، هذا النظام الذي يهدف إلى:
- تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
  - التعرف على المشاكل وتحديد مواقعها وطبيعتها.
  - التأكيد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الحصول على ما تتوقعه الإدارة العليا.
  - القيام بالدراسات بالجوانب والعوامل التنظيمية والفنية والاجتماعية التي تمس الموارد البشرية بهدف تطوير سلوكيات المؤسسة كوحدة ديناميكية متكاملة.

**المبحث الثالث: علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية.**

سننطلق في هذا المبحث إلى دور التدريب في تنمية الموارد البشرية كمطلب أول، في حين عالجنا في المطلب الثاني دور التدريب في تخطيط الموارد البشرية، وأخيرا تناولنا دور التدريب في تنمية المهارات الإبداعية للموظف كمطلب ثالث.

**المطلب الأول: دور التدريب في تنمية المورد البشري**

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموارد البشرية في العمل ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المنظمة في البيئة

<sup>1</sup> أسامة الخولي وحسين مختار الجمال، التكنولوجيا والموارد البشرية والاعتماد على الذات، دار الشباب للنشر والترجمة، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 1987، ص 71.

إذا طبيعة التغييرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجيا أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموارد البشرية مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه المنظمات، وأصبح لزاماً عليها إن تفتش عن برامج التدريب المناسبة للموارد البشرية في مراكز التدريب المختلفة.

كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعينين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختيار الموظفين وتعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المستندة إليهم ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم وللتدريب تأثيرات متعددة على أداء الموارد البشرية أهمها<sup>(1)</sup>:

- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات الغياب ودورات العمل.
- تقوي العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- توعية الموارد البشرية بأهمية التدريب واكتسابهم القدرة عن البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

كما أن تقييم أداء العاملين يعني كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة إليهم وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل. ويمكننا الحصول على المعلومات من خلال تقييم الأداء، ويتمثل الأداء في نقاط القوة والتي استغلالها وتطويرها لمزاولة مسؤوليات أكبر وهذا من خلال التدريب، وقد تتمثل في نقاط الضعف والتي يمكن من خلالها تدارك الأخطاء والتخلص منها شرط أن يكون هذا التدريب منصب في مجال القصور، ويمكن من خلاله أيضاً تحديد الاحتياجات التدريبية وأنواع البرامج اللازمة لكل فرد.

### المطلب الثاني: دور التدريب في تخطيط الموارد البشرية

تسعى وظيفة الموارد البشرية أو ما يشار إليها أيضاً بتخطيط القوى العاملة أو تخطيط الأفراد بأنها "عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، وتجدر الإشارة أن الأفراد الذين استقطبتهم وعينتهم المؤسسة بحاجة إلى تدريب وتأهيل لتعريفهم بالعمل المسند إليهم والقيام به بنجاح.

ومن أهداف تخطيط الموارد البشرية حسب التعريف السابق، تحديد مستويات المعرفة والمهارة والقدرة والخبرة المطلوبة وتحديد الوظائف الشاغرة الحالية والمتوقعة، اعتماداً على ما سبق تحدد الاحتياجات التدريبية من

<sup>1</sup> مصاد كاهنة وخابر كاهنة، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة أعمال، جامعة اكلبي محند اولحاج، البويرة، 2019، ص 44.

حيث الكم والكيف وإعداد البرامج التدريبية المناسبة، فالبرامج الهادفة إلى زيادة المهارة الفنية تتطلب أساليب مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج الهادفة للتنمية وتغيير الاتجاهات والأساليب التي تستعمل في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية والسكرتارية تختلف عن تلك التي تستعمل في تدريب المشرفين<sup>(1)</sup>. كما أن يعتمد تقرير احتياجات المؤسسة من التدريب والتنمية بشكل مبدئي على متطلبات أو نتائج تخطيط الموارد البشرية، التي تحدد عادة في ظل أهداف وخطط المؤسسة من أفراد القوى العاملة، من حيث العمل والمهارة والتخصص.

إن هذه الموارد البشرية التي جرى تحديدها ويراد استقطابها وتعيينها في المؤسسة لا شك أنها تحتاج إلى تدريب وتأهيل لتتسلم أعمالها وتقوم بها بنجاح، يتضح إذن أن أهداف خطط التدريب المستقبلية للعمالة الجديدة التي يراد استخدامها يتم على ضوء نتائج تخطيط القوى العاملة وبالتالي نجد أن العلاقة مباشرة بين نشاطي التدريب وتخطيط الموارد البشرية وخاصة عندما تجد المؤسسة صعوبة في إيجاد أفراد قوى عاملة ماهرة أو مؤهلة لا تحتاج إلى تدريب بشكل كبير.

### المطلب الثالث: دور التدريب في تنمية المهارات الإبداعية للموظف

تتفق المؤسسات الناجحة الكثير من الأموال على تدريب وتطوير مهارات وتنمية مواردها البشرية، باعتبارهم أصولاً مهمة يجب توفير كل مقومات الاستمرار للمحافظة على بقائهم، فتسعى المؤسسات التطوير الموظف من خلال تدريب المهارات لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة، وتمكينها من حل المشكلات المستعصية بطرق إبداعية<sup>(2)</sup>.

فالمؤسسات التي تسعى إلى التجديد والتطوير والابتكار تحتاج إلى قيادة إدارية ملهمة تتوفر فيها صفات القيادة والإبداع التي يجب أن يتحلى بها كل من يمسك بزمام أمور قيادة الآخرين، قيادة قادرة على التفكير العلمي الحديث في صنع القرار، ومؤمنة بالمشاركة حتى يتمكن من تحقيق التميز والريادة في بيئة أهم ما يميزها الإبداع والتجديد والتطور باستمرار.

**1. تنمية المهارات الإبداعية للموظف من خلال التدريب:** التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل ويتفق عدد كبير من المنظرين والتطبيقات في مجال الإبداع على أنه من الممكن تعليمه، والتدريب عليه بحسب استعداد الفرد<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> نظمي شحادة ومحمد الباشا، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر، 2000، ص 58.

<sup>2</sup> محمد سليمان الطين، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية - في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم - مذكرة ماجستير، جامعة مؤتة، 2006، ص 51.

<sup>3</sup> وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2015، ص 165.

فقد أشار (توماس - THOMAS PHOUCK) بأن الإبداع ليس موهبة فطرية قاصرة على أفراد دون غيرهم ولكن من الممكن تلقينه للفرد من خلال الأساليب المتنوعة التي اقترحها الباحثون لتنمية التفكير الإبداعي واقتراح الأفكار، وتوليد الحلول للمشكلات التي تتعرض لها المؤسسة كما أن هناك العديد من مراكز التدريب في العالم التي تقدم الدورات التدريبية التي تتضمن الموارد العلمية والأنشطة التي تساعد على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الأفراد الملتحقين هذه الدورات أو الحلقات<sup>(1)</sup>.

فالتدريب يمثل أحد الدعائم الهامة في عملية الإبداع، فقد بينت بعض الدراسات أن هناك علاقة تربط بين التدريب والإبداع ففي دراسة أجراها كلفر " وآخرون، وجد أنه يمكن تنمية وتطوير قدرة العاملين على الإبداع عن طريق التدريب خاصة الأفراد ذوي الاستعداد للتعليم، والتدريب بصفة مستمرة، إذ يعمل تدريب الأفراد على الإبداع على تطوير مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، كما يغرس في المتدربين الرغبة في استخدام أدوات الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي تواجههم في محيط العمل وخارجه<sup>(2)</sup>.

وتبرز أهمية التدريب بكونه يعتبر مدخلا يساعد على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة التي تساهم في زيادة قدراتهم وفاعلية أدائهم، والعمل بما هو غير مألوف لبلوغ التحديد، والإبداع، إضافة إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوك العاملين، وتطوير العادات، والأساليب بما ينسجم مع ثقافة المؤسسة التي يعملون بها لتحقيق الإبداع، و التفوق في العمل.

## 2. العصف الذهني كأسلوب التنمية المهارات الإبداعية.

يعتبر أهم أساليب التدريب الإداري التي تعمل على خلق الإبداع من خلال تنمية المهارات الإبداعية. ويقوم هذا الأسلوب على جمع الكثير من المعلومات لتوليد أفكار كثيرة، ومختلفة من مجموعة من الأفراد في وقت قصير<sup>(3)</sup>.

فكلما قدمت المجموعة أفكارا كثيرة، كلما زاد احتمال الحصول على أفكار إبداعية أكبر لأن الكم يولد الكيف، فعدم وضع قيود على التفكير يساعد الفرد على التفكير بكل حرية، وأن يندفع بخياله، ويترك لعقله الباطن حرية التعبير، وقبول الأفكار حتى تلك الأكثر جنونية لأنها قد تحمل في طياتها أفكار ممكنة التحقيق، كما أن تداول الأفكار بين الأفراد يساعد على استماع المشاركين لأفكار الآخرين، والعمل على تطويرها، وتجسيدها والجمع بين مختلف هذه الأفكار للوصول إلى الفكرة المستهدفة التي تحقق الإبداع. فيجب اختيار شخص من المشاركين يدير ويوجه الجلسة في الاتجاه الصحيح، كما يكمن دوره في ضمان

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 170.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 170-171.

<sup>3</sup> نبيلة بومرداس، دور التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية، مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماستر، شعبة العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة مقارنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017، ص 60.

مشاركة كل عضو، وإثراء النقاش من خلال طرح الأسئلة، حيث يتم تشجيع الأفكار العفوية والبسيطة حتى لو لم تكن مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالواقع، ويجب تسجيل الحلول الإبداعية بعد الجلسة على السبورة، أو نشرها في أوراق قصد نقل نتيجة واحدة، وملموسة للمشاركين، وأخيراً تحسين أفضل الأفكار وجعلها أكثر واقعية وتوفير الوسائل اللازمة لتنفيذها.

وتعتبر جلسات العصف الذهني عامل مهم في تحسين مناخ العمل فمن خلال العمل الجماعي، وأثناء أوقات الراحة يتقاسم المشاركون المعارف، والكفاءات، ويتعرف كل واحد منهم أكثر على مهام الآخرين والعوائق التي قد تواجههم، كما أن هذه الجلسات تسمح بزيادة التفاهم المتبادل بين الأفراد رغم اختلاف المصالح بينهم في بعض الأحيان<sup>(1)</sup>.

- العصف الذهني الإلكتروني: لقد عرف عقد التسعينات زيادة كبيرة في استخدام عمليات العصف الذهني على الحاسب الآلي **Computer-based brainstorming** وهو ما يشار إليه بالعصف الذهني الإلكتروني **EBS** والذي جاء نتيجة التركيز الواسع على نظم دعم القرار المستندة إلى الحاسوب الآلي والتي لا تتطلب الحضور الشخصي للمشاركين الذين قد يتواجدون في مواقع مختلفة لمناقشة المشكلة، ورغم ايجابية هذا الأسلوب إلا أن فقدان التفاعل الاجتماعي بين المشاركين قد يؤثر سلباً على دوافعهم في العملية، وبالتالي فأسلوب العصف الذهني أحد أهم النشاطات، والدعائم لخلق الأفكار الإبداعية وتنميتها، لكونه يعتمد على أسلوب الإثارة والمحاكاة بين مجموعة من الأفراد يطرح مشكلة معينة، والبدء باستعراض الحلول المقترحة من قبل تلك الجماعة<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 60.

<sup>2</sup> وسيلة واعر، مرجع سابق ذكره، ص 175.

## خلاصة الفصل

في ضوء ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول أن التدريب يعتبر من أكثر العناصر تأثيراً في تنمية الموارد البشرية، فهي تؤثر في أداء الأفراد وتسعى إلى تحفيزهم ونيل رضاهم وغرس مجموعة من القيم والاحترام بين أفراد المؤسسة. لأن التدريب هو أحد الوظائف الهامة للإدارة الموارد البشرية ولا تختلف أهمية هذه الوظيفة وضرورتها بالنسبة إلى المؤسسة وتنظيماتها عن باقي الوظائف الأخرى، وتختلف باختلاف مجالاتها واتخاذ الأساليب المختلفة لتطبيق برامجها التدريبية. كما أن المؤسسة عندما تقوم بتقييم أداء العاملين باستعمالها لمقاييس شخصية متعلقة بالنتائج أو مقاييس سلوكية تتوصل إلى مستوى عال من أداء العامل وهكذا يمكن اتخاذ إجراءات التصحيحية لتحسين أداءهم والهدف من تحسين الأداء هو الحفاظ على الموارد البشرية.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

## تمهيد

بعد عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالدراسة التطرق الى اهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، يأتي هذا الفصل لإسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة لمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى بغرض الكشف ميدانيا عن دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

وبغرض إتباع خطوات منهجية في عرض هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

**المبحث الأول:** بطاقة تعريفية لمؤسسة باتيميتال عين الدفلى.

**المبحث الثاني:** منهجية الدراسة.

**المبحث الثالث:** تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

**المبحث الأول : بطاقة تعريفية لمؤسسة باتيميتال عين الدفلى.**

تعتبر المؤسسة الاقتصادية BATIMITAL رائدة في المجال الإقتصادي الجزائري، من حيث إنجازاتها وقدم نشأتها وتعدد فروعها، وتعد مؤسسة BATICIC هياكل غرب وحدة عين الدفلى أحد فروعها الهامة. وسنتناول في هذا المبحث الى التعريف بمؤسسة BATIMITAL التي تمت الدراسة الميدانية.

**المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة الاقتصادية BATIMITAL.**

### 1- تقديم المؤسسة

#### 1-1 نشأة المؤسسة

أسست في الجزائر سنة 1902، ANDRE DURA FOURG هي مؤسسة نابعة من ورشات أندري ديرا فو وهي تختص في صناعة البناءات الحديدية، وبعد الاستقلال في سنة 1963، صارت تسمى SN-METAL وفي سنة

1983 أصبحت تسمى باسم BATIMETAL وذلك حسب اقتصاديات البلاد.

وقد نتجت المؤسسة العمومية الاقتصادية BATICIC عن إعادة هيكلة مؤسسة BATIMETAL وهي واحدة من فروعها السبعة، وهي شركة ذات أسهم برأس مال قدره 185800000.00 دج متخصصة في مجال البناءات المعدنية المصنعة، الصناعات النحاسية والتركيب<sup>1</sup>.

ارتأينا تقديم الوحدة الواقعة بعين الدفلى التي تتربع على أكثر من 14 هكتار والتي أسست سنة 1997 وهي تضم حاليا 290 عامل ينقسمون كما يلي: إطارات = 38 عامل؛ تحكم و إشراف = 86 عامل؛ أعوان تنفيذ = 166 عامل.

#### 1-2 تعريف المؤسسة الاقتصادية BATICIC وحدة عين الدفلى

هي مؤسسة متخصصة في تصميم، تطوير، صناعة والتركيب في الموقع، وبيع أشغال البناءات والهياكل المعدنية والنحاسية في مجال الهياكل المعدنية تقوم بصناعة بنايات ومرائب صناعية، بنايات و عمارات سكنية، منشآت تجارية، اجتماعية وتربوية، مرائب للاستعمال الفلاحي ومخازن، مخازن مبردة وفي مجال البناءات النحاسية التجهيزات الصناعية.

#### 2- النشأة والتاريخ

عند تأسيسها سنة 1967، كانت الشركة الوطنية للحديد (SNMETAL) على رأس 8 وحدات مؤممة، كانت في السابق ممولة بالرأسمال الأجنبي ثلاثة منها تشكل اليوم رأسمال BATICIC (ألا وهما<sup>2</sup>: معامل "ديرافور" للجزائر العاصمة وعنابة، إضافة إلى ش. و. ص. لوهران)

<sup>1</sup> انطلاقا من وثائق مقدمة من المؤسسة

<sup>2</sup> انطلاقا من وثائق مقدمة من المؤسسة

وبين سنتي 1982 و1983 أعيدت هيكلة الشركة لتؤدي إلى ميلاد 5 مؤسسات وطنية وهي :

**ENCC** : لصناعة المعدات الصناعية الثقيلة.

**FERROVIAL** : لمعدات السكك الحديدية.

**ENF** : للمسابك الثقيلة والمسابك الحديدية.

**PROMETAL** : للأثاث المعدني، المدافئ، المطابخ والمواد المعدنية الملمعة والمطلية بالمعدن.

**BATIMETAL** : متخصصة في أشغال البناءات المعدنية الموجهة إلى المنشآت الجماعية والاجتماعية

(مواقف السيارات، مدارس، مراكز التخزين والتوزيع مستشفيات وغيرها).

ورثت شركة **BATIMITAL** كذلك مشاريع في طور الإنجاز، وكان عليها التكفل بإنتاج الإسناد المعدنية

الموجهة للبرامج الوطنية الخاصة بالتزويد بالتيار الكهربائي العالي المتوسط والمنخفض، إلى جانب مشروع

إنتاج الألواح المعدنية الأحادية والمزدوجة وكذلك وحدة تابعة للشركة السابقة **ONAMHYD** وفي 30

سبتمبر 1997، وفي إطار إعادة هيكلة ثانية للمؤسسات التابعة للمجمع العمومي **SIDMET**، تولدت شركة

**BATICIC** كشركة فرعية لمجمع باتيمتال وبذلك ورثت **BATICIC** وحدات إنتاج الهياكل المعدنية

والنحاسية، وأصبحت حاملة لـ "قلب الحرفة القاعدية" لباتيمتال.

يسير شركة باتسيك رئيس مدير عام (**PDG**)، مساعد من طرف هياكل مركزية وظيفية للتنشيط، التنسيق

والدعم.

تملك شركة **BATICIC** مقر اجتماعي ووحدين إنتاجيتين (وحدة وهران ووحدة عين الدفلى)، كما لديها

إمكانيات مادية وبشرية هامة.

ولقد اكتسبت شركة **BATICIC** خبرة غنية ولباقة تمكنها من الأخذ على عاتقها الدراسات، الإنتاج

والتركيب في الموقع لكل منتج يدخل في مجال الهياكل المعدنية والنحاسية.

يقع مقرها الاجتماعي ( المديرية العامة ) بعين الدفلى، والتي كانت المديرية العامة للمؤسسة الأم، وتتربع

على مساحة قدرها 145.916 متر مربع، وتقع مؤسسة **BATICIC OUEST** بالمنطقة الصناعية لولاية

عين الدفلى، بلدية عين الدفلى، حوالي 130 كلم غرب العاصمة، يحدها من الشمال السكة الحديدية، ومن

الجنوب الطريق الوطني رقم (04) ومن الشرق والغرب المنطقة الصناعية بما فيها شركة **SIM** الشركة

الوطنية للقمح.

وتبعا لسياسة إعادة الهيكلة التي إعتمدها المؤسسة الأم بتاريخ 01/ 01/ 2001 تم تجميع الوحدات كالتالي:

وحدة عين الدفلى + وحدة وهران وسميت بـ : **BATICIC OUEST**

ولمؤسسة **BATICIC OUEST** عين الدفلى مؤهلات بشرية تتمثل في كفاءات مهنية كبيرة وذلك في

إختصاصات متنوعة:

▪ مهندسي دولة .

- تقني سامي .
- كفاءة مهنية .
- عامل بسيط .

أما في ما يخص الإمكانيات المالية فنتمتع المؤسسة ،بصحة مالية جيدة وذلك بحكم ما تستحوذه من أصول.

حيث رأسمالها كما سبق القول يقدر بـ 185800000.00 دج، يحتوي على كل الوسائل:

إنتاج الهيكل المعدني لمجمع ومداخل كبيرة مما تتجزه من مشاريع ضخمة المتمثلة في البناءات الحديدية والنحاسية.

ومن بين أهم المشاريع المنجزة للمؤسسة نجد ما يلي:

- . قاعات متعددة الرياضات.
- . مدرجات ملاعب كرة القدم.
- . عمارات إدارية مختلفة الانواع.
- . حظائر السيارات منها : حظيرة أول ماي وميناء الجزائر العاصمة وتافورة .
- . مركز فاتيا للسيارات الخاصة بتيبازة.
- . ورشات الإسمنت بتبسة وشلف.
- . مركز صيانة الطائرات الخاص بالخطوط الجوية الجزائرية .
- . مركب مصنع الحليب بعريب بعين الدفلى.
- . عدد من العمارات الإدارية ومتاجر كبيرة بروسيا.
- . أغلب أسواق الفلاح والأروقة الجزائرية والمساحات الكبرى على مستوى التراب الوطني.
- . مدرجات ممر الراجلين .

ساهمت BATICIC OUEST بقسط كبير في تمهين وتكوين اليد العاملة.

بالإضافة إلى ذلك إعتد نشاط المؤسسة في مجال الإنجاز على مايلي :

السعة السنوية للمواد الأولية:

- هياكل حديدية: 600 طن.

- النحاس: 250 طن.

- النجارة الحديدية: 200 طن.

ومن بين أهم زبائن الوحدة بعين الدفلى نذكر: سوناطراك، نفضال، وزارة الدفاع الوطني، سونلغاز، أسميدال،

المديرية العامة للأمن الوطني، مديرية الشباب والرياضة، بالإضافة إلى زبائن آخرين كالمقاولين و البلديات

الخ.....

### 3- أهداف المؤسسة.

- إن مؤسسة " BATICIC " تعمل وفق إطار منظم وإستراتيجية مدروسة بدقة ولهذه المؤسسة عدة أهداف تسعى لتحقيقها ، تتجلى في :
- . كسب أكبر حصة سوقية بين المتنافسين لها حيث أن المؤسسة تشهد منافسة قوية .
  - . الزيادة في مبيعات المؤسسة وهو الهدف الأساسي لأي مؤسسة و ذلك لتحقيق أكبر ربح ممكن .
  - . تصدير المنتجات إلى خارج الوطن وهو ما حققه فعلا باتجاه الإتحاد السوفيتي " سابقا" (مواقف للسيارات قاعدات متعددة الرياضات، أبهية شاملة، بنايات ذات طوابق.....إلخ) وكذلك إنجاز مركب محركات الديازال ( ساقية سيدي يوسف) بتونس . تلبية حاجيات و رغبات المستهلكين، وهي مهمة كل مؤسسة .
  - . تطوير صناعتها حيث أن المؤسسة اكتسبت ISO 9001 إصدار 2008 وهذا ما يدفعها لتطوير صناعتها .
  - . العمل على إعطاء أحسن صورة لمنتجاتها .
  - . تنمية النشاط السوقي .
  - . تحقيق أكبر مردودية ممكنة.

### 4- مهام المؤسسة

يمكن تمثيل أهم مهام مؤسسة " BATICIC " في الصناعة والتركيب من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 1-2: أهم مهام المؤسسة

المجال	المهام
الهيكل المعدنية	. بنايات ومرائب صناعية . . بنايات وعمارات سكنية . . منشآت تجارية ، اجتماعية و تربية . . مرائب للإستعمال الفلاحي و مخازن . . مخازن مبردة.
البناءات النحاسية	. كل أنواع المنتجات للبناءات النحاسية . . التجهيزات الصناعية .

المصدر: من اعداد الطالب انطلاقا من الوثائق المقدمة من المؤسسة

### 5- أهمية المؤسسة على مستوى الإقتصاد الوطني

تلعب وحدة عين الدفلى "مؤسسة BATICIC" دورا بارزا في تدعيم وتحريك عجلة الإقتصاد الوطني فهي تحاول دائما تصوير المستقبل بهدف رسم الخطط التي يجب إتباعها وبالتالي تحفيز العمال لتنفيذ هذه الخطط المسطرة قصد تحقيق الهدف الذي تصبو إليه، ويتمثل هذا الهدف أساسا في تلبية حاجيات السوق الوطنية بصفة عامة وفي الأزمنة وبالكميات المحددة .

ولكي تتمكن من تحقيق أهدافها المرجوة يصبح من الضروري عليها بأن تقوم بمجموعة من الأدوار والمهام لدراسة إحتياجات السوق من مختلف السلع والبضائع، ثم تقوم بإعداد برنامج لإنتاج هذه السلع و البضائع وفقا للإحتياجات المقدمة من طرف الزبائن.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ووظائف مؤسسة BATICIC وحدة عين الدفلى

يمكن تلخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة قيد الدراسة من خلال الشكل الموضح في الملحق رقم 01: وبالتالي فين هيكل المؤسسة يضم كل من:

**المدير:** يعتبر بمثابة الوصي على الوحدة كونه يشرف ويطل على جميع المشاريع والانجازات التي تقام داخل المؤسسة.

**الأمانة:** هي التي تؤمن على مصالح المدير، فعن طريقها يكون المدير نظيرا على عمل المؤسسة.

**نائب المدير:** هو الذي ينوب عن المدير في غيابه، مع قيام بزيارات على الدوائر.

**مكتب التنظيم العام:** يلعب دور المستقبل.

**مصلحة المراقبة:** مراقبة الإنتاج من حيث الجودة، وكذلك الإشراف على الورشات أثناء العمل من حيث التقنية.

**الدوائر:** وهي تنقسم بدورها إلى ستة نذكر منها:

**1- دائرة الإنتاج:** يكمن دورها في إنتاج موارد مصنعة أي بمعنى تحويل المادة الأولية إلى مادة مصنعة وجاهزة ومن أهم انجازاتها: الهياكل المعدنية، أعمدة حديدية، أبواب نوافذ، سلام، صناعة خزانات المياه بمختلف أنواعها والهياكل النحاسية. للقيام بهذه الانجازات لابد أتباع خطوات للحصول على إنتاج جديد والمتمثل في مصالح وورشات:

\*- مصلحة منهجية: وهي المشرفة على المنهجية المتبعة في الإنتاج.

- مصلحة التنظيم والتوجيه.

- يكمن دورها في استقبال المنهجية المتبعة في الإنتاج من مصلحة المنهجية

-تقوم بإصدار الأوامر والتوجيهات لمختلف ورشات الإنتاج فهب عميدة الإنتاج.

- وكذا تعمل على وضع تخطيط شامل وكامل للتراجع المتعلقة بالإنتاج.

\*- ورشات والهياكل المعدنية: وتضم كل من ورشة التقطيع والتجميع والتي تتم فيها قطع وجمع الحديد

حسب الإحتياجات ووضع هذه الهياكل يكون مرورا بالمراحل التالية: ثقب، تجميع، تلحيم، دهن

\*-ورشة التجارة الحديدية:تقوم بصنع النوافذ، الأبواب الحديدية، خزانات المياه.

**2- دائرة التقنيات التجارية:** وتنقسم بدورها إلى ستة مصالح:

أ-المصلحة التجارية التسويقية:

- المصلحة التجارية service commercial:

تقوم بعرض الإنتاج على الزبائن (بيع) أي تبنى ما تنتجه الوحدة على تركيبه إذا طلب الزبون وبدورها يكون العرض ينقسم إلى فرعين:

أما بيع منتج جاهز التركيب بعد أخذ الزبون المنتج الذي يحتاجه وبعد إنهاء العملية تتم مصلحة الفاتورات بها.

مصلحة التسويق service marketing ولديها عدة صلاحيات:

إبرام عقود بيع مع الموزعين أو الممولين.

التنسيق مع المصالح المالية كالبنوك.

دراسة الطلبات ومطابقتها ما بين المنتج والمخزون.

التنسيق ما بين المصالح كمصلحة الإنتاج لزيادة المخزون وأسباب نقص المبيعات.

القيام بمراقبة المخزون من حيث الكمية والنوعية.

ب- مصلحة الإرسال: service expidition

تعمل على تخزين الموارد الجاهزة حتى تسلم لأصحابها المعنيين بها.

وضع مخطط الإرسال لكل المشاريع.

مراقبة الإنتاج المخزن لها.

هي وحدة خارج عملها "SERVICE ORDONNANCE;ENT GENERQL"

ج- مصلحة التوجيه العام "

تخدم مصالح الزبائن وتقوم بانجاز المشاريع من بدايتها إلى نهايتها ويكون هذا الانجاز مرفق بطلب الإنجاز

من مصلحة التوجيه العام.

د- مصلحة الدراسات التقنية :

هو مكتب خاص يهتم بدراسة المشاريع دراسة تقنية وتنقسم بدوره إلى ثلاثة فروع:

- فرع الملفات التقنية - فرع الرسم التخطيطي العام - فرع الهندسة المعمارية.

3- دائرة الصيانة:

تلعب دورا هاما في المؤسسة والمتمثل في تصليح الأجهزة الموجودة بورشات التصنيع ولحذا في أقسام الدوائر

وبها عدة فروع منها: مكتب تقني للصيانة يقوم بالدراسة مع ضمان كامل المعلومات التقنية المتعلقة بوسائل

الإنتاج.

ورشة الصيانة الصناعية وبها ورشتين:

ورشة الصيانة الميكانيكية.

ورشة الصيانة الكهربائية.

ورشة الصيانة للوسائل المتقلة هي صيانة ميكانيكية للسيارات الخاصة بالمؤسسة ورشة الإنتاج الميكانيكي تقوم بإنتاج الوسائل الميكانيكية كقطع الغيار سواء بطلبات الزبائن أو الوحدة. محطة السوائل تقوم بتوفير المياه مع صيانة الأنابيب، وكذا استغلال الطاقة والمتمثلة في مختلف الغازات الكربونية والطبيعية مثل الأكسجين.

#### 4- مصلحة التموين:

- التفكير في وضع سياسة الشراء الملائمة لنشاطات المؤسسة.
- تقديم ملفات التموين للوحدات.
- تسيير المخزونات.
- صيانة وتنمية أنظمة الإعلام الآلي المستعملة على مستوى الوحدات.
- القيام بعمليات حسابات الاستهلاك إعداد أسعار البيع.

#### 5- إدارة المحاسبة المالية:

تتعلق هذه الإدارة بدائرة التقنيات التجارية أي بمصلحة التجارة وتليها مصلحة الفواتير حيث أن الزبون عند صنع فاتورة الطلبية من قبل مصلحة الفواتير يتوجه إلى فرع المحاسبة حتى يراقبوا فاتورته ثم يقوم بالدفع لدى المصلحة المالية وهي مركز التسيير المالي المحاسبي الذي يشرف على كل التعاملات المالية مع الهيئات والمصالح التالية:

#### أ- مصلحة المحاسبة:

لقد ظهرت المحاسبة لترتيب وتنظيم المعلومات المالية والاقتصادية والقانونية المؤثرة على الذمة المالية للفرد والمؤسسة وقد اتخذت عدة أنظمة منذ القديم حيث كانت تعتمد أساسا على القيد المزدوج وبعد الثورة الصناعية عرفت المحاسبة تطورا سريعا يتلاءم مع احتياجات الشركات الجديدة ومن بين أهم الأقسام الخاصة بها:

#### \* رئيس مصلحة المحاسبة:

معالجة الأعمال المحاسبية للمورد- تقديم الخلايا المحاسبية العامة-محاسبة عامة-محاسبة الزبون-محاسبة الأجور

#### \* المحاسب:

- مكلف بمراقبة وثائق المحاسبة والكتابات المسجلة كالوثائق مثل: الفواتير طلب الشراء، وثيقة التسليم.
- استلام ومراقبة وثائق المحاسبة ( فواتير حالة الدفع ).
- مراقبة الأجور.
- مراقبة المدخولات المحلية ومراقبة مختلف الفواتير.
- التسجيل المحاسبي لمختلف العمليات الخاصة بالوحدة.

- برمجة عمليات في جهاز الكمبيوتر "LOGICIEL" وهذا الأخير يقوم بمعالجة المعطيات الخارجية بعمليات الوحدة.

- مصلحة المالية:

-تتعامل هذه المصلحة مع الوسط الخارجي للمؤسسة ويكون هذا التعامل أما نقداً أو عبارة عن صكوك بريدية.

- تحصيل مبالغ مالية من الزبائن وكذا دفع مستحق الموردين.

- تقوم بعمليات دفع الأجور ومستحقات العمال.

ب- مصلحة الموارد المادية والبشرية:

تهتم بإحصاء جميع الممتلكات الاستشارية للمؤسسة من عتاد آلات إنتاجية ووسائل متنقلة..... الخ وكذا العمل على تصنيف هذه الممتلكات حسب: الحجم، النوع، مع تعيين موقع وجودها.

#### 6- دائرة الإدارة العامة:

عملها عمل إداري متعلق بالأمر القانونية وينطبق من خمس مصالح والمركز الطبي الاجتماعي:

- مصلحة المستخدمين وبها ثلاثة فروع: المستخدمين، الاجتماعي والأجرة.

- مصلحة الوسائل العامة وبها فرعين: النقل، النظافة والخدمات.

- مصلحة الأمن - مصلحة المنازعات - المركز الطبي الاجتماعي.

#### المبحث الثاني: منهجية الدراسة

يعرض هذا المبحث طريقة الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة من خلال مطلبين. حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة، أما المطلب الثاني تناولنا فيه الأدوات المستخدمة في الدراسة والتحليل.

#### المطلب الأول: الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة.

من اجل الإجابة على إشكالية الدراسة الميدانية، تم اختيار عينة عشوائية من موظفي مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى، والممثلة لمجموع موظفي المؤسسة ككل.

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة: يتألف مجتمع الدراسة من الموظفين الذين يعملون بمؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى وذلك لمعرفة دور التدريب في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة. ونظراً لصعوبة إجراء عملية مسح شامل لكل العمال، لجأنا إلى اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع الذي يمثل بدوره مجموعة من العمال في مؤسسة باتيميتال قيد الدراسة.

2- عينة الدراسة: تم توزيع 50 استبانة على موظفي المؤسسة قيد الدراسة وتمكنا من استرجاع العدد كاملاً.

ثانياً: متغيرات الدراسة.

تتمثل متغيرات الدراسة في:

- المتغير المستقل: التدريب

- المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية

يمكن تمثيل نموذج الدراسة في المخطط الموالي:

شكل رقم 1-2: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

ويمكن توضيح ذلك من خلال:

أولاً: أداة الدراسة (الاستبيان)

يعد الاستبيان من أهم أساليب جمع البيانات من مصادرها الأولية بحيث تصمم قائمة من الأسئلة لتوليد البيانات الضرورية للدراسة حيث تمكنا هذه البيانات من الوصول الى معرفة مختلف الآراء ومن ثم التوصل إلى النتائج.

1- مكونات أداة الدراسة: لقد تم تكوين الهيكل العام لأداة الدراسة (الاستبيان) على النحو التالي أنظر

الملحق رقم (02):.

أ- الخطاب الموجه: وفيه تم مخاطبة أفراد العينة وطلب تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تضمن عنوان المذكرة والجامعة المقدمة إليها، والتأكيد على سرية البيانات التي سيدلون بها واستخدامها لأغراض البحث العلمي لا لشيء آخر سواه.

ب- البيانات التعريفية بالمبحوثين (أفراد العينة): وقد تم تحديدها بخمسة فقرات اشتملت الجوانب التالية: النوع الاجتماعي، السن، المؤهل التعليمي والأقدمية في العمل.

ت- فقرات الاستبيان: من خلال الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي الموضح كما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1
4	الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل			
0.8 =	عدد المستويات			طول الفئة =
5				

- من 1 الى 1.80 غير موافق بشدة؛
- من 1.80 الى 2.60 غير موافق؛
- من 2.60 الى 3.40 محايد؛
- من 3.40 الى 4.20 موافق؛
- من 4.20 الى 5 موافق بشدة .

وقد شمل الاستبيان على ثلاثة محاور أساسية: البيانات الشخصية، أسئلة حول التدريب، أسئلة حول متغير تنمية الموارد البشرية.

#### ثانياً: أداة القياس

كما سبق وان اشرنا فقد تم توزيع 50 استبانة، ثم تم تفرغ البيانات المسترجعة وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS: statistical package for social science) الإحصائي. وقد اعتمدنا على مجموعة من التي تتناسب مع هدف البحث وهذا بغرض الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة.

#### ثالثاً: صدق الاستبانة

بعد إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) أردنا التحقق من صدقها وثباتها، ولأجل ذلك قمنا بعرضها على الأساتذة المشرفة للتحكيم، وذلك بهدف التأكد من صدق محتوى الفقرات المكونة للاستبيان، وقد أشارت بعد ذلك إلى مجموعة من الملاحظات والتي تم أخذها بعين الاعتبار.

وللتأكد من صدق فقرات الاستبيان تم حساب معامل الثبات ألفا كرومباخ (Alpha de Chronbach's) للاتساق الداخلي أنظر الملحق رقم(02). وكانت نتيجة معامل الفا كرونباخ مساوية لـ 0.819 وهذا ما يدل على فقرات الاستبيان تتسم بدرجة جيدة جدا من الثبات

المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

سننتظر في هذا المبحث الى تحليل البيانات المسترجعة مع مناقشة نتائج الفرضيات بناء على مخرجات أو نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

أولاً: تحليل البيانات التعريفية لعينة الدراسة

لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي، السن، المؤهل العلمي والأقدمية في العمل حيث سوف نستهل تحليلنا لفقرات الاستبيان بتحليل البيانات الشخصية على اعتباره مقسماً إلى محاور وأولها هذه البيانات وفق ما يلي:

1- النوع الاجتماعي: من مجموع 50 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.

جدول رقم 2-2: توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي.

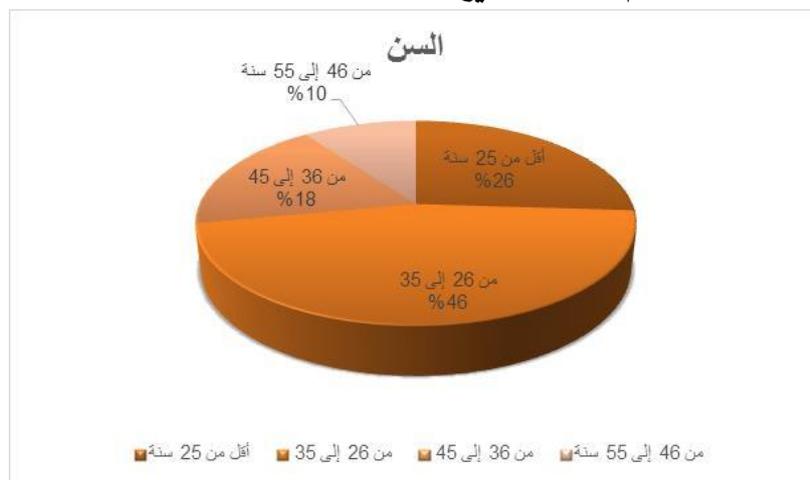
النوع الاجتماعي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	39	78 %
أنثى	11	22 %
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أن نسبة الذكور تقدر ب: 78 % من أفراد العينة وبتكرار قيمته 39، أما بالنسبة للإناث فقدرت النسبة المئوية ب: 22 % وبـ 11 تكرارات، أي أن نسبة الذكور كانت هي النسبة الأعلى نظراً لطبيعة عمل المؤسسة.

2- السن: يمكن تمثيل توزيع أفراد العينة حسب السن من خلال الشكل الموالي

الشكل رقم 2-2: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

يتضح لنا من الشكل أن أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 26 سنة و 45 سنة وهم يمثلون أعلى نسبة والتي قدرت بـ: 46 % وبتكرار قيمته 23 مقارنة بالفئات العمرية الأخرى.

3- المؤهل العلمي: يمكن تمثيل افراد العينة حسب المؤهل العلمي كما يلي

جدول رقم 3-2: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي.

المؤهل العلمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ثانوي أو متوسط	05	10 %
تقني سامي	15	30 %
ليسانس	25	50 %
ماستر	05	10 %
دكتوراه	00	00 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

يظهر من خلال بيانات الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي أن أعلى نسبة مئوية منه تمثلت في مستوى " ليسانس" على غرار المستويات التعليمية الأخرى والتي قدرت بـ: 50 % وبـ 25 تكرار.

4- الأقدمية في العمل: من مجموع 50 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.

جدول رقم 4-2: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل.

سنوات الخبرة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 05	04	08 %
من 05 إلى 10	28	56 %
أكثر من 15	17	34 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

يتبين لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة أكثر من 56% من الموظفين المستجوبين لديهم خبرة تتراوح بين 5 الى 10 سنوات بتكرار قدره 28.

ثانيا: تحليل فقرات الاستبيان

1. تحليل الفقرات المتعلقة بالتدريب

سنقوم بتحليل آراء الموظفين حول أهمية تأثير التدريب في مؤسسة باتيميتال عين الدفلى، وهذا من خلال 09 عبارات. لذلك قياس التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم 5-2: تحليل عبارات التدريب.

المؤشر الاحصائي			المقياس					العبارة
اتجاه الاجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	5	4	3	2	1	
			النسبة %					
موافق	3.89	0.800	18	68	12	-	2	تقوم الإدارة بنشر الوعي بأهمية التدريب.
موافق	4.05	0.756	20	60	16	2	2	تخصص الإدارة ميزانية معتبرة للتدريب.
موافق	3.85	0.857	14	56	22	8	-	تقوم الإدارة باختيار متخصصين ذوي كفاءة للتدريب.
موافق	4.00	0.780	32	52	12	4	2	تقوم الإدارة بقياس الأداء الفعلي للعمال لتصميم البرامج التدريبية.
موافق	3.79	0.855	18	62	14	4	2	تحلل الإدارة الوظائف من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية.
موافق	3.66	1.123	10	50	14	6	20	أساليب التدريب المعتمدة من طرف المؤسسة مناسبة.
موافق بشدة	4.12	0.900	48	34	10	8	-	تقوم المؤسسة بتقييم التدريب لمعرفة مدى نجاحه.
موافق	3.48	0.986	48	24	16	2	10	يتم تدريبك على التقنيات الجديدة التي تطبقها مؤسستكم.
محايد	3.18	1.015	14	32	36	4	14	تقوم المؤسسة ببرمجة دورات

							تدريبية حسب الحاجة
موافق	3.78	0.854	التدريب				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن:

- بالنسبة للسؤال رقم (01) تمثلت أعلى نسبة بـ: 40 % وبتكرار 20 " لموافق بشدة " على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي بـ: 3.89 يقع ضمن الفئة الخامسة لسلم التقييم المتمثلة في [4.20 - 5] وبإنحراف معياري قدره 0.800.

السؤال رقم (02): معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: " موافق " بنسبة قدرها 60 % وبتكرار 30 وبوسط حسابي 4.05 وبإنحراف معياري قدره 0.756.

السؤال رقم (03): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 56 % وبتكرار قيمته 28 و وسط حسابي قدره 3.85 وبإنحراف معياري قدره 0.857.

السؤال رقم (04): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 52 % وبتكرار قيمته 26 و وسط حسابي قدره 4.00 وبإنحراف معياري قدره 0.780.

السؤال رقم (05): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 62 % وبتكرار قيمته 31 و وسط حسابي قدره 3.79 وبإنحراف معياري قدره 0.855.

السؤال رقم (06): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 52 % من مجموع العينة ككل وتكرار قدره 26 وبوسط حسابي 3.66 وبإنحراف معياري قدره 1.123.

السؤال رقم (07): معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: "موافق بشدة" بنسبة قدرها 48 % وبتكرار 24 وبوسط حسابي 4.12 وبإنحراف معياري قدره 0.900.

السؤال رقم (08): معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: "موافق" بنسبة قدرها 48 % وبتكرار 24 وبوسط حسابي 3.48 وبإنحراف معياري قدره 0.986.

السؤال رقم (09): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "محايد" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 36 % وبتكرار قيمته 18 و وسط حسابي قدره 3.18 وبإنحراف معياري قدره 1.015.

أما المجال الكلي للتدريب متوسطه الحسابي يساوي 3.78 ضمن الفئة الرابعة حسب سلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 4.20] وبإنحراف معياري إجمالي قدره 0.881 .

2. تحليل الفقرات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية

سنقوم هنا بتحليل فقرات تنمية الموارد البشرية المبينة في الملحق رقم 02، حيث بلغ عدد الفقرات في هذا الجزء 09 فقرات الهدف منها التعرف اكثر على اهمية هذا المتغير من وجهة نظر المستجوبين. ويخلص الجدول الموالي نتائج التحليل:

جدول رقم 6-2: تحليل فقرات تنمية الموارد البشرية.

المؤشر الاحصائي			المقياس					العبارة
اتجاه الاجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	5	4	3	2	1	
			النسبة %					
موافق بشدة	4.00	0.180	4	96	-	-	-	تهتم المؤسسة برفع أداء العمال وقياسه.
موافق	4.14	0.528	23	70	7	-	-	تقوم بقياس الأداء وتقييمه.
موافق	3.77	0.884	13	70	-	17	-	تنفذ إدارة المؤسسة برامج متكاملة لتطوير العمال.
موافق	4.03	0.825	32	54	8	-	7	توجد في المؤسسة هيئة لمراجعة ادارة الموارد البشرية
موافق	3.84	0.857	13	74	3	7	3	تحاول المؤسسة دوريا تغيير طريقة ومعايير توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب.
موافق	3.74	0.932	13	74	-	7	6	تضع إدارة المؤسسة تعليمات داخلية ولوائح ادارية تلزم جميع الإدارات بمراجعة طريقة إنجاز أنشطتها والتأكد من ملائمتها.
موافق	3.70	1.012	14	66	6	14	-	تقوم المؤسسة بإبلاغ وتوعية العمال في حالة تغيير طريقة انجاز نشاط معين في ادارة الموارد البشرية في المؤسسة.

موافق	3.77	1.061	22	54	6	14	4	تحاول المؤسسة دوريا تغيير طرق ومعايير تدريب الموارد البشرية لضمان التدريب الجيد والفعال.
موافق	3.90	0.519	6	84	8	-	2	تساعد جهود التطوير والتنمية في المؤسسة على بناء وتحسين مهارات العمال وكذلك قدراتهم الفنية والسلوكية.
موافق	4.28	0.703	تنمية الموارد البشرية					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن:

- بالنسبة للسؤال الأول تمثلت أعلى نسبة بـ: 96 % وبتكرار 48 " موافق " على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي بـ: 4.00 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 4.20].

السؤال رقم (02): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة " موافق " كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 70 % من مجموع العينة ككل وتكرار قدره 35 وبوسط حسابي 4.14 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 4.20].

السؤال رقم (03): معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: " موافق " بنسبة قدرها 70 % وبتكرار 35 وبوسط حسابي 3.77.

السؤال رقم (04): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 56 % وبتكرار قيمته 28 ووسط حسابي قدره 4.03.

السؤال رقم (05): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 64 % وبتكرار قيمته 32 ووسط حسابي قدره 3.84 .

السؤال رقم (06): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة بـ: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى بـ: 54 % وبتكرار قيمته 27 ووسط حسابي قدره 3.74.

السؤال رقم (07) تمثلت أعلى نسبة بـ: 74 % وبتكرار 37 " موافق " على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي بـ: 3.70 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 4.20] وبتكرار معياري قدره 1.012.

السؤال رقم (08): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة " موافق " كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 74 % من مجموع العينة ككل وتكرر قدره 37 وبوسط حسابي 3.77 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في [3.40 – 4.20]، وبانحراف معياري قدره 1.061.

السؤال رقم (09): معظم الإجابات كانت الإجابة بـ: "موافق" بنسبة قدرها 66 % وبتكرار 33 وبوسط حسابي 3.90 وبانحراف معياري قدره 0.519.

أما المجال الكلي لتنمية الموارد البشرية فقد جاءت فيم توسطه الحسابي مساوية 4.285 ضمن الفئة الثالثة حسب سلم التقييم المتمثلة في [3.40 – 4.20] وبانحراف معياري إجمالي 0.703.

### ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

تتمثل فرضية الدراسة في تحليل وجود علاقة وتأثير ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية بمؤسسة باتيميتال عين الدفلى عند مستوى  $\alpha=0.05$ .

تتمثل متغيرات نموذج هذه الدراسة في المتغير المستقل (التدريب)، والمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) ( أنظر الملحق رقم 03)، كالتالي:

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار

### الجدول رقم 7-2: نتائج تحليل الانحدار نتائج لتأثير التدريب على تنمية الموارد البشرية.

تنمية الموارد البشرية							المتغير التابع	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة فيشر F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	إختبار ستودنت t		معامل الانحدار	أنماط المتغير المستقل	
				Sig.	قيمة t		A	X
*0.000	72.299	0.721	0.849	*0.027	2.342	5.129	A	
				*0.006	8.503	0.792	X	

\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة اسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

\* معامل الارتباط بين التدريب وتنمية الموارد البشرية = 0.849 وهو يدل على وجود ارتباط موجب قوي بين المتغيرين ( $\text{Sig.} = 0.000 < \alpha = 0.05$ )

\* معامل التحديد  $R^2=0.721$ ، والذي يعني أن 72.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) سفيرها التدريب، والنسبة المتبقية 27.9 % ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على تنمية الموارد البشرية.

\*  $F=72.299$ ،  $sig=0.000$ ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة  $0.05$ ، معناه دالة إحصائية وبالتالي مقبولة وهذا يدل على وجود علاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة باتيميتال. وبالتالي نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية.

## خلاصة الفصل

تمكنا من خلال هذا الفصل من التعرف على متغيرات الدراسة والمتمثلة في التدريب كمتغير مستقل وتنمية الموارد البشرية كمتغير تابع، بالإضافة إلى مؤسسة باتيميتال التي تمت فيها الدراسة الميدانية. وقد مكنا استخدام الاستبيان من استرجاع 50 استبانة تم تحليل بياناتها بالاعتماد على اساليب احصائية وبما يتماشى مع اهداف الدراسة. وقد ساعدنا ذلك في تحليل فرضية الدراسة التي تشير الى وجود علاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية.

الخاتمة

## خاتمة

تعتبر الموارد البشرية واحد من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة، وقد أصبحت المؤسسات اليوم تتنافس على تحسين أدائها بالاعتماد على مواردها البشرية من خلال نشر مؤشرات ايجابية عن التنمية البشرية، كما تحاول إن تنمي مواردها البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة والتسيير ويعتمد على الكفاءات.

ويعتبر التدريب من المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، التي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المؤسسة. وفي ظل هذه التغيرات تظهر طرق وأساليب جديدة مما يؤدي إلى حاجة الفرد إلى تطوير مهاراته ومعارفه في مجال العمل، ومن هنا تظهر الحاجة للتدريب وتنمية قدرات ومهارات الأفراد.

ولمعالجة إشكالية البحث والإجابة على التساؤلات المطروحة، عمدنا للاطلاع على الجوانب المحيطة بمتغيرات الدراسة، وتحديد بعد كل متغير، وذلك بتقديم المفاهيم النظرية حول المستجدات الجديدة في متغيرات دراستنا. حيث تم تحديد الإطار المفاهيمي لعناصر التدريب وتنمية الموارد البشرية، مع عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وتقديم الإضافة المرجوة من هذه الدراسة. ثم بعد ذلك تم تحديد الطريقة وأدوات الدراسة التي تمثلت في الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والاعتماد على العديد الاختبارات الإحصائية للوصول إلى النتائج واختبار صحة الفرضيات.

## نتائج واختبار الفرضيات

من خلال ما تقدم في البحث استطعنا اختبار الفرضيات ويتضح على النحو التالي:  
بالنسبة للفرضية الأولى: والتي تنص على أن للتدريب اثر في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين في المؤسسة، فقد تم التأكد من صحتها من خلال الدراسة النظرية.  
بالنسبة للفرضية الثانية: حيث اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية بالنسبة لمؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى.

## نتائج الدراسة

بعد استعراضنا لمختلف جوانب الموضوع توصلنا إلى النتائج التالية:

## نتائج الدراسة النظرية

من خلال الفصل النظري تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج، نذكر أهمها كالاتي:  
1- لتدريب عملية ضرورية وحتمية لا غني عنها وهي تمثل استثمار حقيقي في المورد البشري لإكتسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف باستمرار، وذلك حتى يتمكن من مواكبة متطلبات سوق العمل وكذا مواكبة التطورات التكنولوجية؛

2- يخص التدريب بأهمية كبيرة ومكانة هامة ومرموقة في المؤسسات اليوم، ولا تختلف أهميته سواء بالنسبة للمؤسسات الكبيرة التي تملك الإمكانيات والقادرة على تدريب العاملين بوسائلها الخاصة (داخليا) أو المؤسسات الصغيرة التي تقوم بتدريب العاملين خارجيا نظر لعدم امتلاكها للإمكانيات الكافية لذلك؛

- 3- العملية التدريبية تؤدي على زيادة المعلومات والمعارف، تطوير المهارات والقدرات، تغيير السلوك ورفع الكفاءات وهذا إما ينعكس إيجاباً على تحسين أداء المؤسسة بشكل عام، انطلاقاً من تحسين أداء عاملها؛
- 4- يعتبر التدريب وسيلة من وسائل حل المشكلات داخل المؤسسة؛
- 5- تقييم الأداء عملية ضرورية يجب على المؤسسات أن تقوم بها توضع البرامج المناسبة وتتخذ القرارات اللازمة كما يشمل التقييم سلوك العامل وتصرفاته وأدائه لأعماله؛
- 6- يمكن تقييم الأداء من معرفة مدى قدرة العامل على القيام بالوظيفة التي يشغلها وكذا إمكانية نقله إلى وظيفة أعلى من الوظيفة الحالية أو تنزيلها وحتى تسريحه من العمل؛
- **نتائج الدراسة الميدانية:** من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من العمال لمؤسسة باتيميتال عين الدفلى، يمكن صياغة نتائج الدراسة في النقاط التالية:
  - 1- سيطرة جنس الذكور على الإناث، مما يعكس حاجة المؤسسة إلى الذكور بسبب طبيعة نشاط المؤسسة.
  - 2- غالبية العاملين في المؤسسة من فئة الشباب، لأن المؤسسة تحتاج إلى فئة شباب أكثر .
  - 3- هيمنة أفراد عينة الدراسة الذين يحملون شهادة ليسانس، وهذا يدل على استثمار المؤسسة للكفاءات الجامعية.
  - 4- يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية بالنسبة لمؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى.

#### توصيات الدراسة

- عدم تكثيف الدروس وتحديد مدة التدريب، لأن تقديم عدة مواد في فترة زمنية قصيرة يؤدي إلى عدم استيعاب المتدربين لها وبالتالي عدم تحقيق الهدف من العملية التدريبية؛
- العمل على تنمية قدرات ومهارات العاملين في مجالات أخرى وهذا لاكتسابهم مهارات وخبرات لأداء أعمال أخرى ذات مهام مختلفة؛
- السعي إلى جعل العملية التدريبية عملية مستمرة وذلك لمواكبة التطورات والمستجدات في المجالات المختلفة وذلك بهدف تنويع المهارات والخبرات؛
- الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين في المؤسسات الاقتصادية؛
- ضرورة اهتمام مسؤولي المؤسسات والوحدات بمفهوم التدريب وأهميته؛
- إجراء تربية وتنظيم ندوات علمية للتذكير بهذا المجال؛
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسات الاقتصادية؛
- استفادة وإطلاع عمال ومدراء المؤسسات الاقتصادية على نتائج هذه الدراسة والدراسات المشابهة.

#### آفاق الدراسة

تمحور موضوع هذه الدراسة تأثير التدريب على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة باتيميتال ولاية عين الدفلى، وأثناء دراستنا لهذا الموضوع تبادر إلى أذهاننا العديد من المواضيع التي يمكن أن تكون اتجاهات لبحوث مستقبلية، ونقترح المواضيع والبحوث التالية:

- 1- أثر التدريب على الثقافة التنظيمية للمؤسسة؛
- 2- التدريب ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ؛
- 3- أهمية التدريب في تحقيق الإبداع والتجديد المستمر؛

# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية.

أولاً: الكتب.

- 1- إبراهيم حمد العبود وآخرون، تخطيط القوى العاملة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1993.
- 2- أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، د ط، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004.
- 3- أسامة الخولي وحسين مختار الجمال، التكنولوجيا والموارد البشرية والاعتماد على الذات، دار الشباب للنشر والترجمة، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ط 01، 1987.
- 4- بلال السكارنة، طرق ابداعية في التدريب، ط 06، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2011.
- 5- حسن احمد الطعاني، التدريب الاداري المعاصر، ط 02، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
- 6- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2002.
- 7- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
- 8- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998/ 1999.
- 9- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 10- صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافعي الاكليبي، التخطيط في الموارد البشرية، د ط، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- 11- صالح سليمان، تقنية تدريب الموارد البشرية، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.
- 12- طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم للثقافة، عمان، الأردن، 2008.
- 13- عبد الرحمان توفيق، مهارات اخصائي التدريب، ط 06، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، 2005.
- 14- علي سعد محمد داود ومحمد الرئيس العامري، موسوعة التدريب في التنمية الادارية " ادارة الموارد البشرية رقم 02"، دار التعليم الجامعي الإسكندرية، 2013.
- 15- عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية، كتب عربية للنشر، القاهرة ، 2003.
- 16- عبد العزيز النداوي، عولمة ادارة الموارد البشرية، ط 06، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 17- كامل بربير، ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت لبنان، 2008.
- 18- محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 2011.

- 19- محمد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 20- مجيد الكرخي، ادارة الموارد البشرية، دار المناهج للتوزيع والنشر، عمان، 2014.
- 21- محمد احمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون، وموزعون، عمان، 2010.
- 22- محمد الصيرفي، التدريب الإداري المدربون والمتدربون واساليب التدريب، دار المناهج، 2009.
- 23- محمد عويضة، علم النفس الاجتماعي، دار الكتب بيروت، لبنان، 1997.
- 24- نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 25- نعيم ابراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية(اسلوب التدريب)، عالم الكتب الحديث، 2009، الأردن.
- 26- نظمي شحادة ومحمد الباشا، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر، 2000، ص 58.
- 27- يونس كمال حسين، التدريب وتنمية الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مركز الاستشارات والخدمات الاجتماعية، 2005.
- ثانياً: المذكرات والأطروحات.**
- 1- محمد محمود عبد الله يوسف وصلاح الدين عبد النبي، العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة، مشروع تمهيدي للدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة القاهرة، 2010.
- 2- وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2015.
- 3- موسى هالة وهبول وسيلة، دور التدريب في تطوير اداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، ادارة الاعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اوكلي محند الحاج البويرة.
- 4- مصاد كاهنة وخابر كاهنة، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة أعمال، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، 2019.
- 5- محمد سليمان الطين، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية - في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم -" مذكرة ماجستير، جامعة مؤتة، 2006.
- 6- نبيلة بومرداس، دور التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية، مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماستر، شعبة العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة مقارنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017.

ثالثا: المجلات.

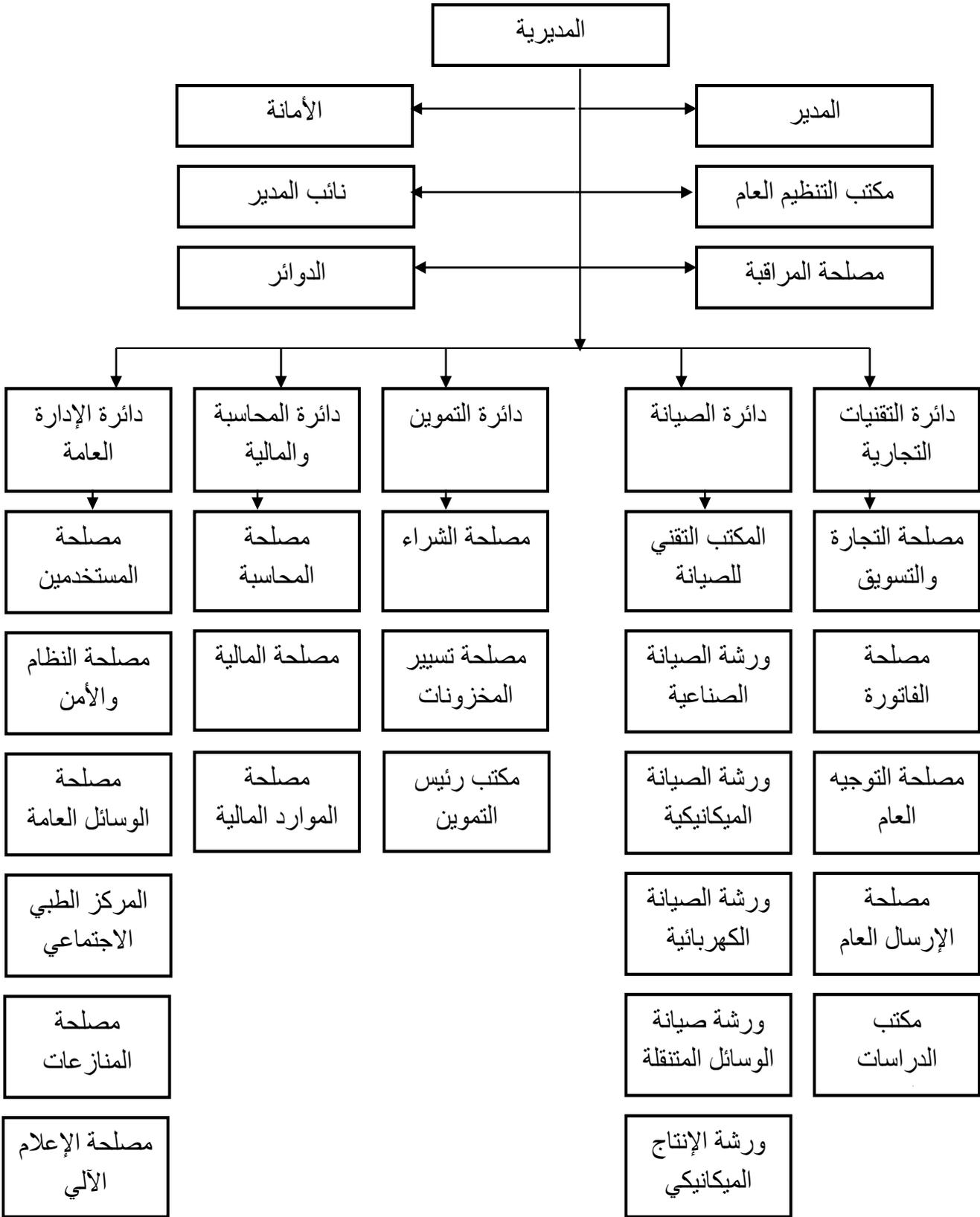
- 1- العديلي ناصر محمد، الدوافع والحواجز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 21، العدد 58، 1983.
- 2- عقيل أبو بكر غلبون ومحمد يوسف خالد، خصائص القيادة الإدارية الحديثة و تأثيرها على أداء المرؤوسين، مقال علمي منشور في مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 30، فلسطين، 2013.

رابعا: الملتقيات.

- 1- بارك نعيمة، سياسة التدريب واهميتها في اندماج المؤسسة الاقتصادية في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الرابع حول: إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية 2009، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهر مولاي سعيدة.

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال.



المصدر: مصلحة المستخدمين



جامعة الجبلاي بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية



السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الأخ الكريم...الأخت الكريمة

في إطار التحضير لنيل مذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية  
أضع بين أيديكم هذا الإستمبيان آملا في دعمكم من أجل إجراء الدراسة الميدانية لموضوع:

## دور التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة باتيميتال عين الدفلى

وذلك بتفضلكم للإجابة على محتوى فقرات وأسئلة الاستبيان بكل دقة، شفافية وموضوعية، وأحيطكم علما بأن  
آراءكم ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.  
شكرا لكم ولإهتمامكم وكرم مساعدتكم، تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام والامتنان.

تحت إشراف:

الأستاذة: صورية صدقاوي

إعداد الطالبين:

\* كسيلة هارون

\* أوباجي أنيس

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (x) على الإجابة التي تراها مناسبة.

معلومات  
عامة

1- المعلومات الشخصية

- النوع الإجتماعي:  ذكر  أنثى
- السن: أقل من 25 سنة  من 26 إلى 35  من 36 إلى 45  من 46 إلى 55  أكبر من 55 سنة
- المؤهل العلمي: ثانوي او متوسط  تقني سامي  ليسانس  ماستر  دكتوراه
- أقدمية في العمل: أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  أكثر من 15 سنة

المحور الاول : التدريب.

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تقوم الإدارة بنشر الوعي بأهمية التدريب.					
02	تخصص الإدارة ميزانية معتبرة للتدريب.					
03	تقوم الإدارة باختيار متخصصين ذوي كفاءة للتدريب.					
04	تقوم الإدارة بقياس الأداء الفعلي للعمال لتصميم البرامج التدريبية.					
05	تحلل الإدارة الوظائف من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية.					
06	أساليب التدريب المعتمدة من طرف المؤسسة مناسبة.					
07	تقوم المؤسسة بتقييم التدريب لمعرفة مدى نجاحه.					
08	يتم تدريبك على التقنيات الجديدة التي تطبقها مؤسستكم.					
09	تقوم المؤسسة ببرمجة دورات تدريبية حسب الحاجة.					

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية.

درجة الموافقة					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					تهتم إدارة المؤسسة برفع أداء العمال وقياسه.	01
					تقوم بقياس الأداء وتقييمه.	02
					تنفذ إدارة المؤسسة برامج متكاملة لتطوير أداء الموظفين.	03
					توجد في المؤسسة هيئة لمراجعة ادارة الموارد البشرية	04
					تحاول المؤسسة دوريا تغيير طريقة ومعايير توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب.	05
					تضع إدارة المؤسسة تعليمات داخلية ولوائح ادارية تلتزم جميع الإدارات بمراجعة طريقة إنجاز أنشطتها والتأكد من ملاءمتها.	06
					تقوم المؤسسة بإبلاغ وتوعية العمال في حالة تغيير طريقة انجاز نشاط معين في ادارة الموارد البشرية في المؤسسة.	07
					تحاول المؤسسة دوريا تغيير طرق ومعايير تدريب الموارد البشرية لضمان التدريب الجيد والفعال.	08
					تساعد جهود التطوير والتنمية في المؤسسة على بناء وتحسين مهارات العمال وكذلك قدراتهم الفنية والسلوكية.	09

الملحق رقم (03): صدق و ثبات الإستبيان.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	49	98.0
Exclue <sup>a</sup>	1	2.0
Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.819	46

الملحق رقم (04): معامل الارتباط ومعادلة الانحدار للتدريب وتنمية الموارد البشرية.

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	y <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : x

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.849 <sup>a</sup>	.721	.721	3.85047

a. Prédicteurs : (Constante), y

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	71.988	1	71.988	72.299	.000 <sup>b</sup>
Résidus	696.829	47	14.826		
Total	768.816	48			

a. Variable dépendante : x

b. Prédicteurs : (Constante), y

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	5.129	2.924		2.342	.027
y	.792	.032	.306	8.53	.032

a. Variable dépendante : x